

1-1-2009

## **Plan de negocios para la empresa de Outsourcing Comercial AB Comercial Ltda**

Roland Verdugo Ortiz  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Verdugo Ortiz, R. (2009). Plan de negocios para la empresa de Outsourcing Comercial AB Comercial Ltda. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/188](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/188)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE OUTSOURCING COMERCIAL  
AB COMERCIAL LTDA**

**ROLAND VERDUGO ORTIZ  
COD. 11002436**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTA  
2009**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE OUTSOURCING COMERCIAL  
AB COMERCIAL LTDA**

**ROLAND VERDUGO ORTIZ  
COD. 11002436**

**Proyecto de grado para optar al título  
De Administrador de Empresas**

**Director:  
JUAN ARIAS BARRETO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTA  
2009**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Fecha y ciudad**\_\_\_\_\_

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>10</b>
<b>1 TEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>2 LINEA DE INVESTIGACION .....</b>	<b>11</b>
2.1 SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....	11
2.2 RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS .....	11
2.3 TÍTULO PROPUESTO .....	12
<b>3 PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
3.1.1 <i>Pregunta general</i> .....	14
3.1.2 <i>Preguntas específicas</i> .....	14
<b>4 OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
4.1 OBJETIVO GENERAL .....	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
<b>5. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>17</b>
<b>6 MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>18</b>
6.1 MARCO HISTÓRICO .....	18
6.1.2 <i>Historia del Outsourcing</i> .....	18
6.2 MARCO TEÓRICO .....	19
6.2.1 <i>Que es un Plan de Negocios</i> .....	19
6.2.2 <i>Para que se usa el Plan de Negocios</i> .....	20
6.2.3 <i>A quienes están dirigidos?</i> .....	21
6.2.4 <i>Modelo de plan de negocios</i> .....	22
6.2.5 <i>Definición de Outsourcing</i> .....	22
6.2.6 <i>Por qué utilizar Outsourcing</i> .....	23
6.2.7 <i>Ventajas del Outsourcing</i> .....	24
6.2.8 <i>El Outsourcing en Colombia en la actualidad</i> .....	25
6.2.5 <i>Task Force</i> .....	26
6.2.6 <i>Outsourcing Comercial</i> .....	26
6.3 MARCO LEGAL .....	27
<b>7. HIPOTESIS.....</b>	<b>31</b>
7.1 VARIABLES DEPENDIENTES .....	31
7.2 VARIABLE INDEPENDIENTE .....	31

<b>8. DISEÑO METODOLOGICO .....</b>	<b>32</b>
8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	32
8.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	32
8.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	33
8.3.1 Fuentes secundarias .....	33
8.3.2 Fuentes primarias .....	33
8.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	34
8.4.1 Técnicas estadísticas .....	34
<b>9. ESTUDIO DE MERCADOS.....</b>	<b>35</b>
9.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....	35
9.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	36
9.3 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN .....	36
9.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	37
9.4.1 Análisis de los datos de la encuesta.....	38
9.4.2 Entrevista a expertos.....	46
9.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	47
10.5.1 Ingresos operacionales empresas de servicios temporales y agencias de empleo .....	50
10.5.2 Productividad de las empresas de servicios temporales y agencias de empleo .....	50
<b>10. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....</b>	<b>52</b>
<b>FUENTE: INVESTIGADOR .....</b>	<b>53</b>
10.1 ANÁLISIS SITUACIONAL .....	54
10.2 ENTORNO DEL CLIENTE .....	54
10.3 DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	55
10.4 PRECIO .....	56
<b>11 PRODUCCION .....</b>	<b>57</b>
11.1 SERVICIO.....	57
11.2 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO .....	58
11.3 SISTEMA DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....	58
11.4 CAPACIDAD PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....	61
11.5 VENTAJAS Y BENEFICIOS.....	61
11.5 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA .....	62
11.6 MANO DE OBRA .....	64
11.6.1 Perfiles ocupacionales .....	64
11.7 CONTROL EN LA VERIFICACIÓN DEL SERVICIO .....	65
11.7.1 Indicadores de gestión comercial.....	65
<b>12. ADMINISTRACION .....</b>	<b>66</b>
12.1 ANÁLISIS DOFA .....	66
12.1.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	68
12.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	70
12.2.1 MERCADEO.....	70
12.2.2 Talento Humano .....	71

12.2.3 <i>Financiera</i> .....	72
12.3 DIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.....	74
12.3.1 <i>Misión</i> .....	74
12.3.2 <i>Visión 2013</i> .....	74
12.3.3 <i>Valores corporativos</i> .....	74
12.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	75
12.5 ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	76
12.6 ORGANIGRAMA AB COMERCIAL LTDA. ....	77
12.7 MANUAL DE FUNCIONES.....	78
12.8 PROCESO DE SELECCIÓN.....	78
12.8.1 <i>Reclutamiento</i> .....	78
12.8.2 <i>Convocatoria</i> .....	80
12.8.3 <i>Preselección</i> .....	81
12.8.4 <i>Entrevista</i> .....	81
12.8.5 <i>Pruebas</i> .....	81
12.8.6 <i>Verificación de referencias</i> .....	81
12.8.7 <i>Visita domiciliaria</i> .....	82
12.8.8 <i>Contratación</i> .....	82
12.9 MOTIVACIÓN Y COMPROMISO.....	82
<b>13. ESTUDIO ECONOMICO.....</b>	<b>85</b>
13.1 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	85
13.2 DETERMINACIÓN DE GASTOS DE OPERACIÓN.....	89
13.2.1 <i>Costos administrativos</i> .....	89
13.2.2 <i>Depreciación</i> .....	92
13.2.3 <i>Proyección total de egresos</i> .....	92
13.3 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	93
13.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	94
13.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	95
<b>14. EVALUACION ECONOMICA.....</b>	<b>96</b>
14.1 VALOR PRESENTE NETO VPN.....	96
14.2 TASA INTERNA DE RETORNO TIR.....	97
<b>15. CONCLUSIONES.....</b>	<b>98</b>
<b>11 BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>100</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Evolución 2000-2005, Empresas de servicios temporales y agencias de empleo.....	45
Tabla 2. Productividad total y productividad laboral de las empresas de servicios temporales ya agencias de empleo, según escala de ingresos.....	47
Tabla 3. Análisis DOFA.....	62
Tabla 4. Matriz de impactos - DOFA ponderado.....	63
Tabla 5. Puntos según rango de pago.....	82
Tabla 6. Índices de cumplimiento de ventas mensual por persona.....	82
Tabla 7. Ventas mensuales 2008. Proyecto COMCEL.....	84
Tabla 8. Proyección de ventas a cinco años.....	85
Tabla 9. Bonificaciones.....	85
Tabla 10. Nomina mensual - cumplimiento 65% de la meta.....	86
Tabla 11. Gastos Administrativos por mes.....	87
Tabla 12. Depreciación activos fijos año 2008.....	88
Tabla 13. Proyección total de egresos 2008.....	88
Tabla 14. Proyección total egresos a 5 años.....	89
Tabla 15. Estado de resultados.....	90
Tabla 16. Balance general.....	91



## LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Causas de baja productividad empresarial.....	35
Grafica 2. Conformidad sobre el estado actual en las ventas.....	36
Grafica 3. Aspectos fundamentales para el desarrollo de un área comercial.....	36
Grafica 4. Índice de cumplimiento en el área de ventas.....	37
Grafica 5. Índice de personas vinculadas al área comercial por empresa. ....	38
Grafica 6. Tipo de contratación para el personal comercial.....	38
Grafica 7. Base salarial para el personal comercial.....	39
Grafica 8. Promedio comisional de pago por trabajador comercial.....	40
Grafica 9. Causas de baja productividad en el personal comercial.....	40
Grafica 100. Imagen del cliente sobre el Outsourcing.....	41
Grafica 11. Índice de aceptación para una empresa de Outsourcing Comercial..	42
Grafica 12. Numero de empresa temporales y agencias de empleo.....	45
Grafica 13. Distribución de empresas temporales y agencias de empleo.....	45
Grafica 14. Ingresos operacionales reales en las empresas temporales y agencias de empleo.....	46
Grafica 13. Estructura comercial COMCEL.....	49
Grafica 14. Diagrama de proceso.....	56
Grafica 15. Distribución de planta.....	59
Grafica 16. Organigrama AB Comercial Ltda.....	73
Grafica 17. Curva de Aprendizaje personal de ventas 2009.....	84

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato de encuestas.....	98
Anexo B. Entrevista a expertos.....	102
Anexo C. Informe diario de gestión.....	105
Anexo D. Manual de funciones para la empresa AB COMERCIAL.....	106
Anexo E. Tabla de comisiones COMCEL S.A.....	116
Anexo F. Visita Domiciliaria.....	121

## INTRODUCCION

En el pasado las grandes empresas se mantenían como la base de la economía, ahora gran parte de esta es impulsada por las Pymes; de esta forma se hace evidente la importancia de la creación de pequeñas y medianas empresas, así como también es importante resaltar el papel de los emprendedores que llevan a cabo esta difícil tarea.

El mercado evoluciona constantemente y las empresas buscan ser competitivas y sostenibles. El éxito se encuentra representado en la productividad y esta se mide en términos de resultados. Todos queremos ser ganadores, sin embargo los ganadores en el mundo de los negocios no son precisamente los mejores soñadores sino aquellos que mejor y más rápidamente adaptan sus acciones a las exigencias del mercado.

En nuestro entorno los cambios son vertiginosos, pero también es vertiginoso el desplazamiento de las empresas, que van logrando posiciones estratégicas en los diferentes mercados.

Así pues, lo que se busca con este trabajo es el establecimiento del plan de negocios para una empresa prestadora de servicios de Outsourcing Comercial, con el objeto de planear y controlar adecuadamente los recursos y las situaciones que día a día afrontan los nuevos empresarios, con herramientas y mecanismos para la solución de contingencias y aprovechamiento de puntos favorables.

Dentro del desarrollo de este trabajo se pretende comprobar la viabilidad del proyecto, para esto se encontrarán aspectos fundamentales para la verificación objeto del estudio como análisis de competencia actual en el país, descripción de la actividad y el proceso de prestación del servicio, estudios económicos, descripción general de la empresa y estado de esta en la actualidad, entre otros elementales para el perfeccionamiento y puesta en marcha del plan de negocios para la empresa.

## **1 TEMA**

Plan de Negocios para una empresa prestadora de servicios de Outsourcing Comercial.

## **2 LINEA DE INVESTIGACION**

En el desarrollo de este trabajo se considera que la línea de investigación a seguir es la de Procesos Empresariales.

### **2.1 Sub línea de investigación**

La Sub línea de investigación es Plan de desarrollo empresarial. De igual forma el tema se relaciona con la sublínea de mercadeo.

### **2.2 Relación con administración de empresas**

Durante el programa de Administración de empresas de la Universidad se ha resaltado la importancia de crear soluciones en las cuales se dé un beneficio social, así como también la capacitación y enseñanza para la dirección de empresas, que es en síntesis el fin último de la carrera. Por todo esto, a los alumnos se nos ha impartido conocimientos sobre todo lo relacionado con la dirección eficiente de una organización. De esta manera, la continuidad a estos conocimientos entregados es la puesta en marcha y la ejecución de los mismos, así pues daremos inicio al Plan de negocios para la empresa AB COMERCIAL LTDA.

### **2.3 Título propuesto**

Plan de negocios para la empresa de Outsourcing Comercial **AB COMERCIAL LTDA**

### 3 PROBLEMA

Es común encontrar empresas que se liquidan en el corto y mediano plazo, quedando atrás los intereses tangibles e intangibles de sus socios o inversionistas. La mala planificación, la falta de control son las principales causas para el decrecimiento de una empresa.

Las ideas en abstracto con las que se inician muchos proyectos pueden ser muy buenas, pero si no se tiene claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

El mercado cambia constantemente, es basto en incertidumbre, economías en permanente e intensa evolución; por todo esto es que una empresa moderna debe contar con herramientas precisas y adecuados mecanismos en materia de control. El trabajo del empresario debe basarse en el análisis continuo y eficiente sobre situaciones internas y externas a la organización, que permitan anticiparse a eventualidades que puedan entorpecer el proceso productivo.

De igual manera, ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. Se necesita poder establecer una ruta, un camino de acción que nos muestre el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes). Es preciso establecer un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consecuente ahorro de tiempo y recursos. Además de tener la posibilidad de evaluar el desempeño de un negocio en marcha.

Así pues, el hecho específico de no contar con procesos estructurados para el desarrollo de la actividad puede generar causas que entorpezcan el óptimo desempeño de la empresa. Entre estas podemos encontrar pérdida de mercados, desaprovechamiento del mismo por falta de estrategias intensivas de penetración, subestimación de la demanda, teniendo como referencia el contexto internacional de las empresas de la misma índole que han logrado un crecimiento acelerado por su adecuada planificación y la sistematización de todo el proceso que enmarca el desarrollo de la actividad, ya que el futuro de una empresa estará reflejado en la planificación eficiente que se haya hecho para su desarrollo, el adecuado análisis, las herramientas respectivas para su medición y anticipación a hechos futuros de

cualquier orden, el conocimiento y la adaptación con que se cuente sobre el entorno.

### **3.1 Formulación del problema**

#### ***3.1.1 Pregunta general***

El problema en estudio pretende resolver los siguientes interrogantes:

¿Qué incidencia puede representar para la empresa AB Comercial Ltda. el hecho de no contar con una estructura necesaria en cuanto a planeación y control sobre sus procesos; recursos; y situaciones del medio ambiente?, ¿Tener una herramienta que permita anticipar contingencias, aprovechar oportunidades y fortalezas, puede llevar a tener como resultado una empresa sólida y productiva?

#### ***3.1.2 Preguntas específicas***

- ¿De qué forma puede influir en la empresa un estudio de la competencia?
- ¿Puede influir positivamente la elaboración de presupuestos?
- ¿Qué impacto pueden tener sobre AB Comercial Ltda. las empresas competidoras del mercado?
- ¿El servicio al cliente prestado por la empresa es el más adecuado?
- ¿Existen actualmente políticas administrativas claras?
- ¿En este momento la empresa cuenta con estrategias corporativas? y ¿qué incidencia tendría contar con estas?

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo general**

Elaborar el plan de negocios para AB Comercial Ltda., una empresa constituida, prestadora de servicios de Outsourcing Comercial.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Analizar las variables del mercado a fin de determinar el comportamiento de este y poder establecer las necesidades comerciales específicas para el desarrollo optimo de las áreas de ventas en las organizaciones.
- Desarrollar un análisis de mercado que conduzca a la formulación de estrategias.
- Determinar y comprobar las posibles causas de la alta rotación en empleados comerciales en las empresas.
- Identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, con la finalidad de aprovechar y consolidar las fortalezas; y convertir las debilidades en puntos a favor de la empresa.
- Proponer acciones que garanticen el crecimiento de la empresa, cliente interno y la creación de valor para los socios.
- Considerar los cambios del mercado como una oportunidad de crecimiento, mediante la adaptación de la empresa a las necesidades propias de cada cliente y las líneas de acción.



- Definir la dirección estratégica de la empresa con el objeto de delimitar funciones específicas para buscar eficiencia en los puestos de trabajo.
- Elaborar estudios económicos con los estados financieros actuales y hacer proyecciones, todo esto con el fin de comprobar la viabilidad del proyecto.

## **5. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

Con el planteamiento del Plan de negocios para la empresa AB Comercial Ltda., se pretende la aplicación de conceptos y conocimientos en las áreas organizacionales, adquiridos durante el programa de estudios de Administración de empresas, con el objeto de diseñar los lineamientos y trazar el camino a seguir para establecer el óptimo funcionamiento de la empresa, que a su vez ayude a dar solución a los diversos problemas de las organizaciones, siendo esta una finalidad, en primer lugar económica y en segundo social, por la reducción de tasas macroeconómicas como el desempleo y el mejoramiento de la productividad empresarial.

A través de los objetivos de la investigación, se espera que sus resultados permitan encontrar herramientas para la solución de problemas, retroalimentación de los mismos y prevención sobre acontecimientos imprevistos. Además de la formulación de políticas, estrategias y demás mecanismos que garanticen el funcionamiento adecuado de la empresa.

Por medio del desarrollo de este trabajo se encontró aplicación directa con la realización de las actividades de la empresa, esto condujo a establecer un análisis de la competencia, direccionamiento de estrategias corporativas para el logro de los objetivos organizacionales, mejoramiento de la presentación y calidad del servicio.

Por otro lado, se constituye una carta de presentación ante otras empresas (Bancos, inversionistas, etc.) en la cual se relacionan factores críticos de éxito en la toma de decisiones como son proyecciones, ventas, constitución, marco legal, objetivos organizacionales y reportes financieros entre otros.

## 6 MARCO DE REFERENCIA

### 6.1 Marco histórico

#### 6.1.2 *Historia del Outsourcing*

El Outsourcing presenta sus inicios durante principios de la era moderna. Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post - industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Según dice Fernández, “después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente”<sup>1</sup>.

Durante la década de los años 70, la tendencia de Outsourcing empieza a tomar fuerza, principalmente en razón a las áreas tecnológicas de las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

Este término es establecido en 1980 como la tendencia de externalización de funciones que se estaba llevando a cabo por las empresas y que consistía en la transferencia de sistemas de información a proveedores.

“En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> FERNANDEZ, Ruddy. 2006. Outsourcing, estrategia empresarial del presente y futuro. <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml#AREAS>

<sup>2</sup> Ibíd.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho Outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada. Hay que tratar de sacar el mejor provecho posible a un programa de esta índole y darle valor agregado para obtener una solución efectiva a los procesos empresariales.

## **6.2 Marco teórico**

### **6.2.1 Que es un Plan de Negocios**

Las ideas de negocio requieren solidez y lineamientos precisos para poder transmitir lo que verdaderamente se quiere. Con este fin se busca de manera fundamental plasmar las estrategias, y los cursos de acción para lograr los objetivos propuestos en una idea clara y concreta en un documento escrito.

Este documento debe incluir una identificación del mercado, crecimiento propuesto, clientes objetivo y un análisis concreto de la competencia. De igual manera, debe contar con estimaciones sobre cifras reales que demuestren la estabilidad y proyección del proyecto, análisis de riesgo y los correctivos adecuados para prevenir eventualidades y futuros contratiempos.<sup>3</sup>

Es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir; cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos.

El plan de negocios debe incluir aspectos fundamentales dentro de su cuerpo, Según dice Friend y Zehle.

- “Describe una historia coherente, consecuente y cohesiva, centrada en el cliente.
- Define claramente el mercado, sus perspectivas, los clientes, los proveedores y los competidores.
- Contiene una planificación de negocios con estimaciones y pronósticos creíbles.
- Describe de que manera el negocio logrará ventajas competitivas sostenibles.

---

<sup>3</sup> FRIEND, Graham. Como diseñar un Plan de negocios. Colección finanzas y negocios. Editorial Cuatro media, Pg. 15

- Identifica las estimaciones que mas puedan afectar el éxito del negocio, los riesgos potenciales y acciones que puedan atenuarlos; cuenta con el apoyo de aquellos que deberán implementarlo; contiene una descripción de las personas involucradas en la administración del negocio.
- Identifica el financiamiento requerido para el negocio”<sup>4</sup>.

### **6.2.2 Para que se usa el Plan de Negocios**

El Plan de negocios busca fundamentalmente alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que se pretende poner en marcha, definiendo de manera objetiva y precisa la factibilidad del proyecto. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio. Existen diferentes razones para el desarrollo del plan de negocios, depende directamente del enfoque la realización de este.

#### *Financiamiento*

El enfoque debe darse en razón de un análisis estratégico y táctico, con dirección financiera más que operativa, precisamente por tratarse de un enfoque que persigue opciones de financiamiento. Este debe dirigirse a las perspectivas de crecimiento de mercado y a las ventajas competitivas.

#### *Gestión operativa*

Bajo este enfoque se busca establecer énfasis en detalles técnicos, procesos y producto. En este sentido de deja de lado la parte estratégica y táctica por concentrarse mas en el análisis operativo.

#### *Otros usos*

Cuando pensamos en un Plan de Negocios generalmente pensamos que sólo sirve para la búsqueda de financiamiento pero no es totalmente cierto. Por medio de este se pueden encontrar más aplicaciones<sup>5</sup>, por ejemplo:

- Redefinir la orientación del curso de acción
- Buscar inversionistas o nuevos socios

---

<sup>4</sup> Ibíd.

<sup>5</sup> Ibíd.

- Presentar una oferta de compraventa
- Participar de un proceso licitatorio

### **6.2.3 A quienes están dirigidos?**

Se puede decir que el plan de negocios se diseña de acuerdo a la necesidad de lo que se quiere hacer, es en efecto una radiografía del estado de una empresa o un proyecto. Existen diferentes opciones de destinatarios para el plan de negocios de acuerdo a lo que se pretenda lograr con este documento.

#### *Entidades financieras*

Las entidades financieras al momento de estudiar una solicitud de financiación teniendo como soporte un Plan de negocios, analizan diferentes puntos clave como la liquidez de la empresa, activos fijos con que se cuente a manera de respaldo en caso de fracaso del proyecto, presupuestos, estimaciones, pronósticos. En términos generales se realiza un estudio profundo para tener la completa seguridad que su dinero está bien invertido sin riesgo de pérdida.

#### *Fuentes de financiamiento de capital*

Existen diferentes opciones de financiamiento en este concepto, la primera instancia a la que se puede acudir, en el caso de tratarse de pequeños negocios, es amigos o familia. Para proyectos que demandan de un capital mayor se cuenta con la opción Inversores de Capital de riesgo y fondos quienes manejan un horizonte de plazo mucho menor que inversores institucionales. Otra fuente adicional se logra mediante el aporte económico de un nuevo socio.

#### *Gestión empresarial en empresas en funcionamiento*

Existe la opción que en empresas en funcionamiento se pretenda preparar diferentes estrategias a fin de lograr la aprobación de nuevas ideas. Lo que se proyecta precisamente es la consecuencia del plan de negocios con los objetivos trazados y los presupuestos financieros dentro de los que se debe enmarcar el proyecto.

#### **6.2.4 Modelo de plan de negocios**

La dirección del plan de negocios puede estar representada en múltiples alternativas, de esto precisamente dependerá el contenido y la forma de presentación de este documento. En efecto, no existen reglas rígidas en relación directa con la elaboración del plan de negocios, en la que se diga que tan largo o corto debe ser, la importancia está en que por medio de este documento se pueda transmitir completamente lo que se pretende de la manera más concreta posible y se logre sustentar lo que representa, en términos reales y sostenibles.

#### **6.2.5 Definición de Outsourcing**

El Outsourcing es una tendencia que se está utilizando cada vez más al momento de la toma de decisiones en todas las empresas<sup>6</sup>. Esta modalidad se ha vuelto cada vez más atractiva para los empresarios de todos los sectores, por que se externaliza un área o un proceso, con el único fin de generar mayor productividad delegando esta responsabilidad a un tercero.

Se puede definir más específicamente como una técnica innovadora de administración que consiste en la transferencia a terceros de procesos, permitiendo la concentración de los esfuerzos con el fin de lograr mayor productividad y mejores resultados.

Podría definirse también como la subcontratación de servicios que busca agilizar y maximizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetivos trazados, de modo que cada área y cada proceso puedan lograr mejores resultados.

Es una alternativa que permite lograr un alto desempeño en las diferentes áreas y procesos obteniendo una organización ligera y flexible. En síntesis permite una dedicación y observación de la empresa hacia sus actividades centrales.

El enfoque principal de esta tendencia radica en la satisfacción de las necesidades de los clientes, con los más altos estándares de calidad y servicio, contando con soluciones integrales a la medida, de acuerdo con los requerimientos específicos de cada organización, dado a que cada empresa es un universo totalmente diferente a otro.

---

<sup>6</sup> Op cit.

En la actualidad, aunque la reducción de costos sigue siendo un factor principal, el deseo de muchas empresas de enfocarse en las competencias centrales deja como una oportunidad para estos el servicio de Outsourcing. Al manejar mediante Outsourcing las actividades que no son centrales, las empresas se concentran más en lo que hacen mejor, liberan recursos para otros propósitos y aumentan la diferenciación de sus productos; y todo esto da lugar a mayores oportunidades de desarrollar y mantener ventajas competitivas.

#### **6.2.6 Por qué utilizar Outsourcing**

Existe una pregunta clave en referencia del Outsourcing que toda empresa debe realizarse: ¿Tiene sentido para la empresa seguir fabricando esta parte del producto o prestando estos servicios o es más conveniente contratarlos externamente? En este orden de ideas, que beneficios se pueden conseguir teniendo en cuenta el planteamiento de contratar partes de un producto a otras empresas.

Al aplicar Outsourcing los beneficios potenciales para una compañía son enormes porque permite reducir los costos, convirtiendo un costo fijo en uno variable, evitando inversiones futuras, controlando gastos en otras áreas, entre otros beneficios directos que pueden conseguirse con la utilización de este tipo de servicio.

De igual manera, la empresa prestadora del servicio de externalización asumirá los costos, continuos cambios tecnológicos y contratación de personal idóneo y especializado que el desarrollo de la actividad implique

La práctica del Outsourcing ha sido empleada en la mayor parte de los casos como un mecanismo para reducción de costos, no obstante se ha demostrado que puede llegar a ser una herramienta para la administración de las empresas y su consecuente crecimiento.

Cuando una compañía contrata servicios externos reduce la cantidad de procesos internos lo cual posibilita la concentración de esfuerzos en la optimización de las actividades principales de la empresa, consiguiendo de esta manera aumentar efectividad, precisión y calidad dentro del desarrollo del objeto del negocio.

Así mismo, los recursos liberados por la utilización de este servicio pueden ser utilizados en otras actividades, como por ejemplo incrementar la eficacia de otros procesos al interior de la empresa o la generación de recursos financieros.



En términos generales, se puede considerar al Outsourcing como una forma dinámica de mejorar la productividad y promover el adecuado desarrollo de la empresa.

### **6.2.7 Ventajas del Outsourcing**

Según dice Fernández “La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de Outsourcing ya que logrará en términos generales, una "Funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "Costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas”<sup>7</sup>.

Dentro de las principales ventajas para la externalización de los procesos podemos encontrar:

- Concentración de esfuerzos en el desarrollo de la actividad principal de la empresa.
- La optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión.
- Liberación de recursos que pueden ser utilizados en otras actividades.
- Substituir insuficiencias de capacidad de servicios para apoyar estrategias de crecimiento.
- Concentración específica en el área o proceso externalizado por la empresa contratista.
- Reducción y control de los gastos operacionales.
- Evitar la destinación de recursos en funciones sin relación con la razón de ser de la empresa.
- Manejar eficientemente aquellas funciones complicadas.
- Enfocar mejor la empresa.
- Compartir riesgos con los proveedores y prestadores de servicios.
- Destinar recursos para otros propósitos.
- Mayor eficiencia.
- Enfoque específico en el negocio.
- Agilidad administrativa.

---

<sup>7</sup> Ibíd.

### **6.2.8 El Outsourcing en Colombia en la actualidad**

Las empresas colombianas están optando por el Outsourcing, tal como sucede en otras partes del mundo. En esa tendencia se tiene la disposición de delegar el trabajo a terceros con capacidad de realizar ciertas funciones de manera más eficaz y en muchos casos, con costos más bajos. ¿Esto implica que el negocio del Outsourcing ha llegado a su madurez en nuestro país?

Se podría decir que las empresas más grandes reconocen los beneficios de esta tendencia y lo aplican a las áreas donde mejores resultados pueden obtener. Pero las pequeñas y medianas empresas aún no se acercan a este proceso de manera decidida.

Esto es un círculo vicioso, pues las empresas pequeñas no hacen Outsourcing porque son pequeñas y consideran que eso lo pueden pagar solo las grandes, con lo cual dedican gran cantidad de sus escasos recursos a equipos, espacio de trabajo, nómina, entre otros, para actividades que se podrían dejar en manos de terceros y por lo tanto terminan por retardar su crecimiento y competitividad, aún a las puertas de la firma de tratados de libre comercio y la incursión de China como gran competidor en muchos de los sectores económicos mundiales.

Pero el Outsourcing no es una bendición ni una panacea. A veces puede llegar a ser un riesgo, si no se establecen políticas claras para definir qué y cómo dejar en otras manos las actividades convencionales.<sup>8</sup>

Las empresas pueden optar por el Outsourcing para mejorar su competitividad, pero si solo se hace para reducir costos, puede correrse el riesgo de perder en el intento. Ahora, lo importante no es seguir una tendencia, sino saber en qué áreas aplicarla o como contratar para aprovechar al máximo sus ventajas. La oferta de Outsourcing está madura, el turno es de las empresas, particularmente de las pequeñas y medianas de decidir con madurez como aprovecharlo.

Actualmente en Colombia, el Outsourcing es utilizado como una herramienta dinamizadora en diferentes sectores de la economía y no solo tiene como límite negociaciones grandes, sino que también las PYMES están involucrándose en gran medida. De esta manera se puede reducir significativamente los costos siempre que se pueda encontrar un experto, con la infraestructura necesaria para la externalización que se pretende hacer.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Revista Negocio Inteligente. Año 2. Ed. 14 Pg. 6

<sup>9</sup> CALDERON, Estefanía. 2006. Outsourcing 100% hecho en casa. <http://colombia.indymedia.org/news/2006/08/48297.php>

### 6.2.5 Task Force

Una **Task Force** (destacamento de fuerzas) “es una unidad temporal establecida para trabajar en una operación o misión concreta. Inicialmente fue introducida por la Marina de los Estados Unidos. El término ahora ha ganado popularidad para el uso general y es una parte de la terminología de la OTAN. Las *Task Force* se establecen sobre un área geográfica o la base funcional cuando la misión tiene un objetivo específico limitado y no requiere el control general centralizado de logística<sup>10</sup>.

Desde el punto de vista de la actualidad comercial, es la externalización puntual de una acción comercial dirigida a un segmento de clientes en una zona determinada.

### 6.2.6 Outsourcing Comercial

*Outsourcing Comercial: Es la externalización permanente (a medio-largo plazo) de las ventas de una o varias líneas de negocio.*

---

<sup>10</sup> WIKIPEDIA. 2008. Task force. [http://es.wikipedia.org/wiki/Task\\_Force](http://es.wikipedia.org/wiki/Task_Force)

### 6.3 Marco legal

En la actualidad, no está contemplado un marco legal específico que determine las actividades de Outsourcing en Colombia, para efectos mercantiles se tiene como referencia los lineamientos del Código de Comercio colombiano que se ajustan a las acciones del Outsourcing.

Según dice el código de comercio, “los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas”<sup>11</sup>.

Dentro de las leyes vigentes el servicio en el cual se enmarcan las actividades AB Comercial Ltda., podría clasificarse dentro de dos conceptos según el Código de Comercio Colombiano: Contrato de suministro y agencia comercial. A continuación relaciono los conceptos que se puede emplear como contexto para la actividad de prestación de servicios de Outsourcing Comercial en Colombia.

Según el Código de Comercio Colombiano:

#### *“TÍTULO III. DEL CONTRATO DE SUMINISTRO*

*ARTÍCULO 968. <CONTRATO DE SUMINISTRO DEFINICIÓN>. El suministro es el contrato por el cual una parte se obliga, a cambio de una contraprestación, a cumplir en favor de otra, en forma independiente, prestaciones periódicas o continuadas de cosas o servicios.*

*ARTÍCULO 969. <REGLAS PARA ESTABLECER LA CUANTÍA DEL SUMINISTRO>. Para establecer la cuantía del suministro si las partes no lo hubieren fijado en cantidad determinada o señalado las bases para determinarla, se aplicarán las siguientes reglas:*

- 1) Si las partes han fijado un límite máximo y uno mínimo para el total del suministro o para cada prestación, corresponderá al consumidor determinar, dentro de tales límites, la cuantía del suministro;*
- 2) Si las partes han fijado solamente un límite máximo corresponderá al consumidor determinar la cuantía, sin exceder dicho máximo;*
- 3) Si las partes se remiten a la capacidad de consumo o a las necesidades ordinarias y señalan un mínimo, el consumidor podrá exigir las cantidades que su capacidad de consumo u ordinarias necesidades le impongan, pero estará obligado a recibir el mínimo fijado. Por su parte el proveedor deberá prestar dichas cantidades o el mínimo, según el caso, y*
- 4) Cuando la cuantía del suministro no haya sido determinada, se entenderá que las partes han pactado aquella que corresponda al ordinario consumo o a las normales necesidades del consumidor, salvo la existencia de costumbre en contrario.*

*PARÁGRAFO. La capacidad o la necesidad ordinarias de consumo serán las existentes en el momento de efectuarse el pedido.*

---

<sup>11</sup> Código de Comercio. Artículo 1

**ARTÍCULO 970. <DETERMINACIÓN DEL PRECIO>.** Si las partes no señalan el precio del suministro, en el todo o para cada prestación, o no fijan en el contrato la manera de determinarlo sin acudir a un nuevo acuerdo de voluntades, se presumirá que aceptan el precio medio que las cosas o servicios suministrados tengan en el lugar y el día del cumplimiento de cada prestación, o en el domicilio del consumidor, si las partes se encuentran en lugares distintos. En caso de mora del proveedor, se tomará el precio del día en que haya debido cumplirse la prestación.

Si las partes señalan precio para una prestación, se presumirá que convienen igual precio para las demás de la misma especie.

**ARTÍCULO 971. <PAGO DEL PRECIO EN SUMINISTROS PERIODICOS Y CONTINUOS>.** Si el suministro es de carácter periódico, el precio correspondiente se deberá por cada prestación y en proporción a su cuantía, y deberá pagarse en el acto, salvo acuerdo en contrario de las partes.

Si el suministro es de carácter continuo, el precio deberá pagarse de conformidad con la costumbre, si las partes nada acuerdan sobre el particular. El suministro diario se tendrá por continuo.

**ARTÍCULO 972. <FIJACIÓN DEL PLAZO PARA CADA PRESTACIÓN>.** Si las partes fijan el plazo para cada prestación no podrá ser variado por voluntad de una sola.

Cuando se deje a una de las partes el señalamiento de la época en que cada prestación debe efectuarse, estará obligada a dar preaviso prudencial a la otra de la fecha en que debe cumplirse la correspondiente prestación.

Si las partes tuvieren diferencias sobre la oportunidad del preaviso, el caso se decidirá por el procedimiento verbal, con intervención de peritos.

**ARTÍCULO 973. <INCUMPLIMIENTO Y CONSECUENCIAS>.** El incumplimiento de una de las partes relativo a alguna de las prestaciones, conferirá derecho a la otra para dar por terminado el contrato, cuando ese incumplimiento le haya ocasionado perjuicios graves o tenga cierta importancia, capaz por sí solo de mermar la confianza de esa parte en la exactitud de la otra para hacer los suministros sucesivos.

En ningún caso el que efectúa el suministro podrá poner fin al mismo, sin dar aviso al consumidor como se prevé en el artículo precedente.

Lo dispuesto en este artículo no priva al contratante perjudicado por incumplimiento del otro de su derecho a pedir la indemnización de perjuicios a justa tasación.

**ARTÍCULO 974. <PACTO DE PREFERENCIA>.** El pacto por el cual la parte que percibe el suministro se obliga a preferir al proveedor para concluir un contrato posterior sobre el mismo objeto, se sujetará a lo dispuesto en el artículo [862](#).

La preferencia puede también pactarse en favor de la parte que percibe el suministro.

**ARTÍCULO 977. <TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE SUMINISTRO>.** Si no se hubiere estipulado la duración del suministro, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato, dando a la otra preaviso en el término pactado o en el establecido por la costumbre o, en su defecto, con una anticipación acorde con la naturaleza del suministro.

**ARTÍCULO 978. <CONDICIONES DEL CONTRATO CON PRESTACIONES REGULADAS POR EL GOBIERNO>.** Cuando la prestación que es objeto del suministro esté regulada por el Gobierno, el precio y las condiciones del contrato se sujetarán a los respectivos reglamentos.

**ARTÍCULO 979. <SERVICIOS PÚBLICOS Y MONOPOLIOS SUSPENSIÓN DEL SUMINISTRO CON AUTORIZACIÓN DEL GOBIERNO>.** Las personas que presten servicios públicos o tengan un monopolio de hecho o de derecho no podrán suspender el suministro a los consumidores que no estén en mora, ni aún con preaviso, sin autorización del gobierno.

## **CAPÍTULO V. AGENCIA COMERCIAL**

**ARTÍCULO 1317. <AGENCIA COMERCIAL>.** Por medio del contrato de agencia, un comerciante asume en forma independiente y de manera estable el encargo de promover o explotar negocios en un determinado ramo y dentro de una zona prefijada en el territorio nacional, como representante o agente de un empresario nacional o extranjero o como fabricante o distribuidor de uno o varios productos del mismo. La persona que recibe dicho encargo se denomina genéricamente agente.

**ARTÍCULO 1318. <EXCLUSIVIDAD A FAVOR DEL AGENTE>.** Salvo pacto en contrario, el empresario no podrá servirse de varios agentes en una misma zona y para el mismo ramo de actividades o productos.

**ARTÍCULO 1319. <EXCLUSIVIDAD A FAVOR DEL AGENCIADO>.** En el contrato de agencia comercial podrá pactarse la prohibición para el agente de promover o explotar, en la misma zona y en el mismo ramo, los negocios de dos o más empresarios competidores.

**ARTÍCULO 1320. <CONTENIDO DEL CONTRATO DE AGENCIA COMERCIAL>.** El contrato de agencia contendrá la especificación de los poderes o facultades del agente, el ramo sobre que versen sus actividades, el tiempo de duración de las mismas y el territorio en que se desarrollen, y será inscrito en el registro mercantil. No será oponible a terceros de buena fe exenta de culpa la falta de algunos de estos requisitos.

**ARTÍCULO 1321. <CUMPLIMIENTO DEL ENCARGO Y RENDICIÓN DE INFORMES>.** El agente cumplirá el encargo que se le ha confiado al tenor de las instrucciones recibidas, y rendirá al empresario las informaciones relativas a las condiciones del mercado en la zona asignada, y las demás que sean útiles a dicho empresario para valorar la conveniencia de cada negocio.

**ARTÍCULO 1322. <REMUNERACIÓN DEL AGENTE>.** El agente tendrá derecho a su remuneración aunque el negocio no se lleve a efectos por causas imputables al empresario, o cuando éste lo efectúe directamente y deba ejecutarse en el territorio asignado al agente, o cuando dicho empresario se ponga {de acuerdo con la otra parte para} no concluir el negocio.

**ARTÍCULO 1323. <REEMBOLSOS>.** Salvo estipulación en contrario, el empresario no estará obligado a reembolsar al agente los gastos de agencia; pero éstos serán deducibles como expensas generales del negocio, cuando la remuneración del agente sea un tanto por ciento de las utilidades del mismo.

**ARTÍCULO 1324. <TERMINACIÓN DEL MANDATO>.** El contrato de agencia termina por las mismas causas del mandato, y a su terminación el agente tendrá derecho a que el empresario le pague una suma equivalente a la doceava parte del promedio de la comisión, regalía o utilidad recibida en los tres últimos años, por cada uno de vigencia del contrato, o al promedio de todo lo recibido, si el tiempo del contrato fuere menor.

**ARTÍCULO 1325. <JUSTAS CAUSAS PARA DAR POR TERMINADO EL MANDATO>.** Son justas causas para dar por terminado unilateralmente el contrato de agencia comercial:

- 1) Por parte del empresario:

- a) El incumplimiento grave del agente en sus obligaciones estipuladas en el contrato o en la ley;
- b) Cualquiera acción u omisión del agente que afecte gravemente los intereses del empresario;
- c) La quiebra o insolvencia del agente, y
- d) La liquidación o terminación de actividades;

2) Por parte del agente:

- a) El incumplimiento del empresario en sus obligaciones contractuales o legales;
- b) Cualquier acción u omisión del empresario que afecte gravemente los intereses del agente;
- c) La quiebra o insolvencia del empresario, y
- d) La terminación de actividades.

**ARTÍCULO 1326. <DERECHO DE RETENCIÓN>.** El agente tendrá los derechos de retención y privilegio sobre los bienes o valores del empresario que se hallen en su poder o a su disposición hasta que se cancele el valor de la indemnización y hasta el monto de dicha indemnización.

**ARTÍCULO 1327. <TERMINACIÓN DEL CONTRATO POR JUSTA CAUSA PROVOCADA POR EL EMPRESARIO>.** Cuando el agente termine el contrato por causa justa provocada por el empresario, éste deberá pagar a aquél la indemnización prevista en el Artículo 1324.

**ARTÍCULO 1328. <SUJECCIÓN A LAS LEYES COLOMBIANAS>.** Para todos los efectos, los contratos de agencia comercial que se ejecuten en el territorio nacional quedan sujetos a las leyes colombianas.

Toda estipulación en contrario se tendrá por no escrita.

**ARTÍCULO 1329. < TÉRMINO DE PRESCRIPCIÓN DE ACCIONES>.** Las acciones que emanan del contrato de agencia comercial prescriben en cinco años.

**ARTÍCULO 1330. <NORMATIVA APLICABLE>.** Al agente se aplicarán, en lo pertinente, las normas de Título III y de los Capítulos I a IV de este Título.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Ibíd. Capítulo IV y Capítulo V

## **7. HIPOTESIS**

La implementación de un plan de negocios será la herramienta adecuada para contrarrestar los problemas generados por falta de procesos administrativos, herramientas de orientación en las funciones operativas de la empresa y en particular la consecución de los objetivos planteados.

### **7.1 Variables dependientes**

Diseño de procesos administrativos, financieros, operacionales y de mercadeo.  
Diseño de técnicas comerciales y administrativas.  
Crecimiento constante y productividad en referencia al cumplimiento de ventas estimadas y utilidades percibidas.

### **7.2 Variable independiente**

Involucramiento de factores económicos que puedan afectar el desarrollo de la actividad objeto de la empresa



## **8. DISEÑO METODOLOGICO**

### **8.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se utilizó para la realización de este trabajo es de Investigación exploratoria, la cual proporciona el conocimiento que permite determinar necesidades, requerimientos y aspectos fundamentales en la elaboración de un Plan de Negocios sólido, con la planeación adecuada sobre hechos y eventos relacionados directamente con el objeto del estudio.

### **8.2 Método de investigación**

El método que se ajustó a la investigación es el de Observación, debido a que lo que se pretende realizar es acudir a experiencias personales, conocimiento del tema, investigación con gente vinculada al objeto en estudio y participación propia activa, para encontrar resultados que sirvan de lineamiento para la elaboración del presente trabajo.

### **8.3 Fuentes y técnicas para la recolección de datos**

“La información es la fuente de desarrollo del estudio, por medio de esta se pueden explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen el problema de investigación”<sup>13</sup>.

#### **8.3.1 Fuentes secundarias**

Para la realización de este trabajo se utilizaron fuentes que permitieron y facilitaron el proceso de investigación, como textos en materia de gestión

---

<sup>13</sup> Carlos Eduardo Méndez, Metodología Diseño y desarrollo de investigación Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill 2002, Pg. 153

comercial, planes de negocio relacionados con el tema o de actividades sustitutas del objeto de AB Comercial, etc., revistas especializadas con relación a los temas en estudio, documentos relacionados, internet, entre otros que propiciaron la obtención oportuna y precisa de información.

### **8.3.2 Fuentes primarias**

En el desarrollo de la investigación, se utilizaron fuentes de información primaria como la observación en empresas de servicios temporales y agencias de empleo, que es la única actividad que se presta en Colombia actualmente, con condiciones similares a las de AB Comercial, actividad que clasificamos como un servicio sustituto; empresas de transporte, almacenamiento y comunicaciones que es el mercado objetivo inicial en que se enmarcan los estudios y proyectos de la empresa, encuestas a empresarios, cuestionarios de opinión y una entrevista con el Director General de una empresa en gestión de Outsourcing Comercial (Ver Anexo B)

Todo esto permitió obtener información apreciable y necesaria para la elaboración de estrategias, identificación de aspectos positivos y negativos de la actividad, formulación de políticas y planes operativos para el cumplimiento de las estrategias previstas, además de ser información adecuada para la elaboración de un trabajo íntegro, debido a la complejidad que tiene el desarrollo de un plan de negocios para una empresa constituida, esto se explica en la responsabilidad sobre el éxito que se pueda tener en el ámbito empresarial, en comparación con otras empresas referencia y el compromiso con todos los involucrados en el proyecto (empleados, bancos, socios, proveedores, clientes).

## **8.4 Tratamiento de la información**

Para la obtención de información acerca del mercado, se emplearon herramientas como la realización de encuestas y experimentación en campo.

### **8.4.1 Técnicas estadísticas**

Para el tema de las encuestas se aplicó el Muestreo aleatorio simple dado a que una muestra aleatoria simple es seleccionada de tal manera que cada muestra

posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población. Para obtener una muestra aleatoria simple, cada elemento en la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, para tal efecto es necesario conceptualizar los siguientes términos<sup>14</sup>.

Estadístico:

Un estadístico es una medida usada para describir alguna característica de una muestra.

Parámetro:

Un parámetro es una medida usada para describir alguna característica de una población.

---

<sup>14</sup> Yolanda Sánchez, Teoría básica del muestreo. México. Limusa Noriega editores 2004. Pg. 45

## 9. ESTUDIO DE MERCADOS

### 9.1 Segmentación de mercado

La población objeto del fin de AB Comercial son todas las empresas que requieran dinamismo geográfico, flexibilidad en costos o un refuerzo/crecimiento de su red actual; por lo cual, para los términos de la investigación se tomó como mercado objetivo a las empresas prestadoras de servicios de comunicaciones e informática, en la ciudad de Bogotá.

Esto en razón a la segmentación de cliente objetivo, teniendo como referencia la focalización en un sector específico, que según el análisis de los estudios realizados por empresas públicas y privadas, para la Coalición regional de servicios, dice que “por sus ventajas competitivas, comparativas o potencial exportador se constituye en un sector estratégico para la región”<sup>15</sup>, además de tratarse de uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento y apoyo por parte del gobierno<sup>16</sup>.

### 9.2 Investigación de mercado

Con el objeto de la búsqueda de información precisa para el desarrollo del estudio, se planteó un ejercicio de observación en diferentes empresas, a partir de los múltiples inconvenientes presentados en el área de ventas. De allí justamente se determinaron algunas de las principales causas de baja productividad en las áreas comerciales.

- Alta rotación de personal para ventas
- Baja concentración en cuanto a sentido de pertenencia por parte de los empleados de esta área.

---

<sup>15</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. (Sf.) Sectores potenciales. <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=2351&catID=76>

<sup>16</sup> JALIFE, Salma. 2007. Sector comunicaciones, estructura, organización y funciones. [http://www.mincomunicaciones.gov.co/mincom/src/user\\_docs/Noticias/PresentacionSalmaJalifeForoMarzo.pdf](http://www.mincomunicaciones.gov.co/mincom/src/user_docs/Noticias/PresentacionSalmaJalifeForoMarzo.pdf)

- Temor del empleador con respecto de altos costos de contratación, manejo de personal y falta de infraestructura.
- En algunos casos, falta de un área especializada para dicho propósito.

### 9.3 Determinación de la población

Según dicen Mendenhall y Reinmuth, “el objetivo de la estadística moderna es hacer inferencias acerca de un conjunto de datos, usualmente grande, llamado población, con base en la información contenida en una muestra. Para formular las inferencias es necesario poder describir un conjunto de datos ya sea esta la población o una muestra”<sup>17</sup>.

Para la investigación se utilizó una muestra probabilística<sup>18</sup> de 131 empresas, seleccionadas de manera aleatoria, del total de las 4218 empresas legalmente constituidas y registradas a Septiembre de 2007, en el sector Transporte, almacenamiento y comunicaciones, en la ciudad de Bogotá<sup>19</sup>; muestra representativa que para el objeto del presente estudio se considera contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población.

N= tamaño de la población = 4.218 empresas.

$S_e$ =error estándar = 0.015

$V^2$ =varianza de la población

$S^2$ =varianza de la muestra

$n'$ =tamaño de la muestra sin ajustar

$n$ =tamaño de la muestra

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$S^2 = p(1-p) = 0.9(1-0.9)=0.09$$

$$V = (0.025)^2 = 0.000625$$

$$n' = \frac{0.09}{0.000625}$$

$$n' = 144$$

$$n = \frac{n'}{1+n'/N}$$

<sup>17</sup> MENDENHALL, William. REINMUTH, James; Estadística para Administración y economía, tercera edición.

<sup>18</sup> SAMPIERI, Roberto. COLLADO, Carlos. BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación, Segunda edición.

<sup>19</sup> Cámara de Comercio de Bogotá, Observatorio económico de Bogotá No 27. Noviembre de 2007

$$n = \frac{144}{1 + 144/4218}$$

**n = 131 empresas**

#### **9.4 Recolección de la información**

La información necesaria se obtuvo directamente con el gerente general de cada una de las empresas estudiadas, empresas previamente seleccionadas de acuerdo al parámetro de tener un área comercial en el momento de la encuesta, con el fin de recolectar información acerca del manejo y la producción de ventas; utilizando el método de entrevista personal, para tener la información con el menor sesgo posible por parte del encuestado, en búsqueda de información con altos niveles de veracidad y objetividad.

Para realizar el procedimiento de recolección de datos, se utilizó un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularon.

El cuestionario se sometió a una preprueba sobre una muestra de conveniencia, con el objeto de identificar las preguntas más adecuadas de acuerdo al estudio a realizar, de esta manera quedó el cuestionario final con las preguntas más consistentes y exactas de forma tal que sean de una mayor fiabilidad para el objeto del estudio.

Formato de encuestas ver Anexo A

Por otro lado, con el propósito de tener un soporte adicional a la información obtenida, se incluyó una entrevista a un experto en el tema de Outsourcing Comercial, para identificar puntos no previstos y aspectos desconocidos en el concepto sobre el cual se desarrolla la empresa.

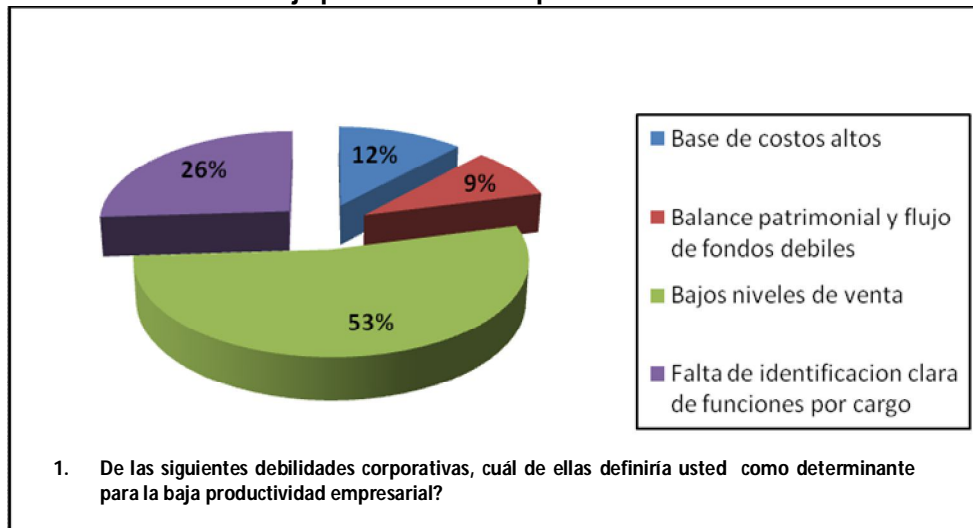
Formato de entrevista a expertos ver Anexo B

#### 9.4.1 Análisis de los datos de la encuesta

Luego de haber obtenido los datos resultado de la encuesta de opinión, se procedió a tabular la información y hacer el respectivo análisis de cada pregunta. Por medio de esta encuesta se logró identificar diferentes aspectos de importancia para la investigación objeto del desarrollo de este trabajo. Se encontraron conclusiones validas y confiables respecto de la opinión del mercado objetivo en materia de factibilidad, precios, conformidad con el área actual, entre otros.

A continuación se presentan los resultados obtenidos y su respectivo análisis

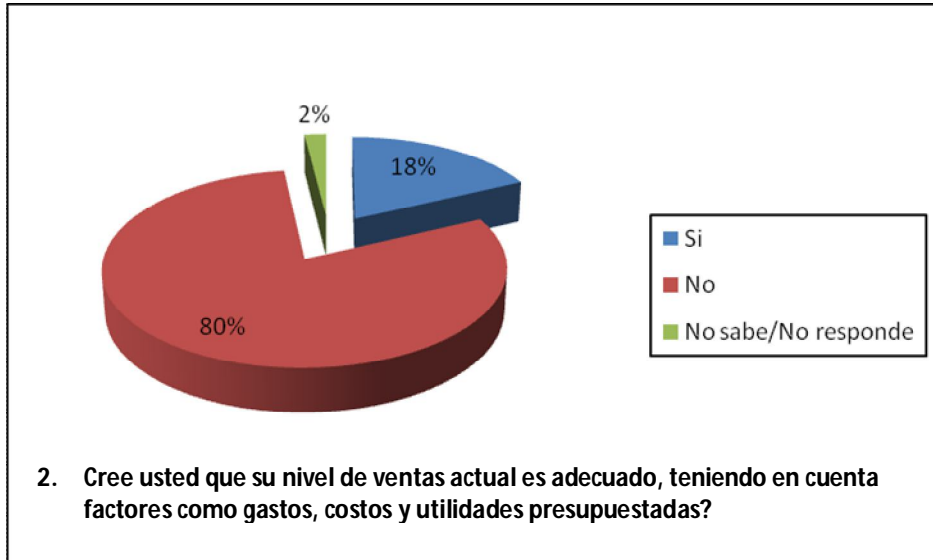
**Grafica 1. Causas de baja productividad empresarial.**



Fuente: Datos arrojados por la encuesta

Por medio de los resultados arrojados por esta pregunta se puede comprobar la importancia que tiene para la alta gerencia de las organizaciones un nivel de ventas adecuado que garantice un crecimiento continuo y un desarrollo sostenible para la empresa, así pues, se tiene en cuenta también la falta de definición clara de funciones por cargo, lo cual representa descuido sobre las funciones principales inherentes al cargo ocupado. Estas dos causas suman más del 75% de las empresas encuestadas, quedando el restante de las empresas que establecen como prioridad la base de costos altos, balance patrimonial y flujo de fondos débiles.

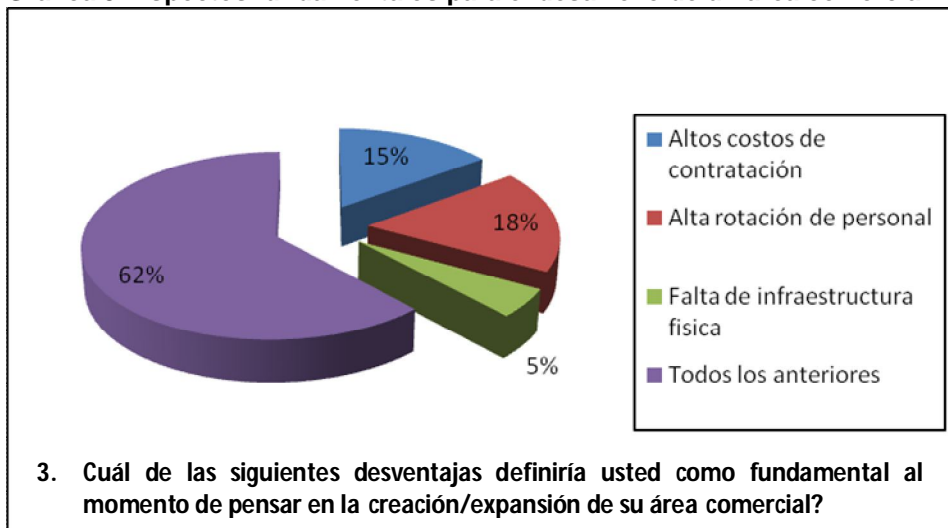
**Grafica 2. Conformidad sobre el estado actual en las ventas.**



Fuente: Datos arrojados por la encuesta

Del total de encuestados, el 80% respondió que su nivel de ventas actual no es adecuado o no es lo que esperaba, el 18% respondió que sí lo es y el porcentaje restante no opinó al respecto. Según los resultados a esta pregunta se puede determinar que siempre debe buscarse un nivel de ventas más acorde con los costos, gastos, el crecimiento y las utilidades presupuestadas.

**Grafica 3. Aspectos fundamentales para el desarrollo de un área comercial.**

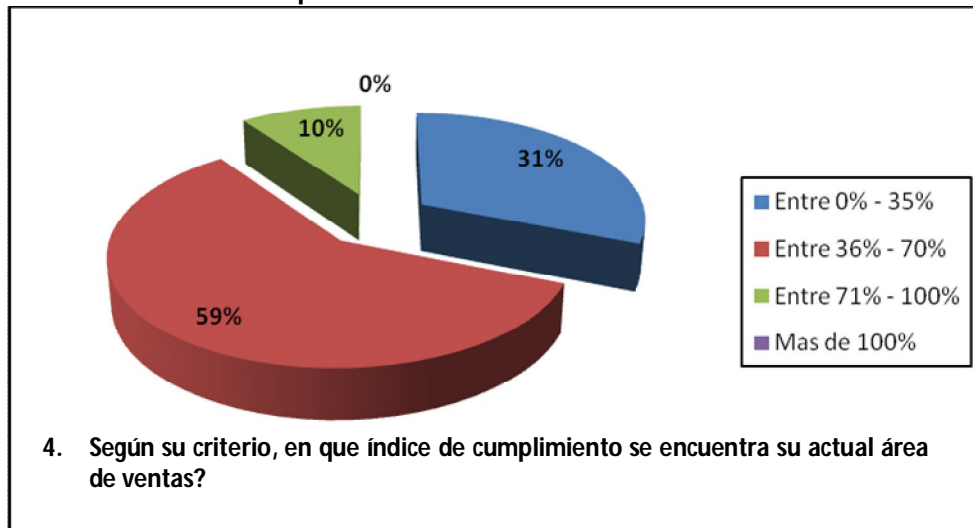


Fuente: Datos arrojados por la encuesta



Esta pregunta es muy importante para la investigación, por que a través de los resultados obtenidos se puede identificar en la práctica, las causas que existen acerca del estancamiento en las áreas de ventas. El 15% de los entrevistados contesto que la causa es Altos costos de contratación, el 18% Alta rotación de personal, el 5% Falta de infraestructura física disponible y el porcentaje restante de los entrevistados llegó a un consenso para el estudio en el cual se incluyen todas las causas anteriormente nombradas. Esto comprueba el temor comercial que existe ante los empresarios para el fortalecimiento o establecimiento de un área de ventas; también estos resultados pueden determinar las causas de baja productividad en general en las empresas.

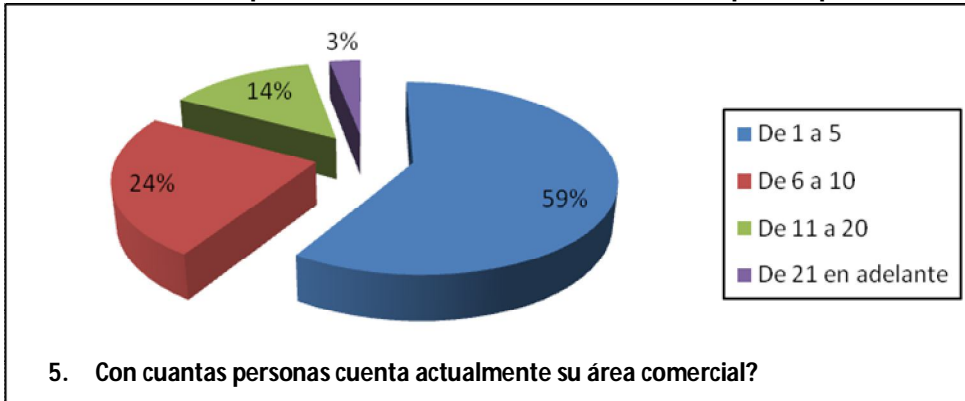
**Grafica 4. Índice de cumplimiento en el área de ventas.**



Fuente: Datos arrojados por la encuesta

Según los resultados obtenidos para esta pregunta, el 31% de las empresas en estudio tienen un índice de cumplimiento entre 0% y 35%, el 59 % entre 36% y 70%, el 10 % restante entre el 71% y el 100%, ninguna empresa en análisis tiene sobre cumplimiento de sus metas comerciales. Por todo esto, se puede precisar que el cumplimiento máximo de metas es de 70%, teniendo como resultado del total de los encuestados un promedio según los datos de 42%, índice promedio por debajo del esperado, teniendo como referencia la relación directa entre el cumplimiento de los presupuestos de ventas y el desarrollo/sostenibilidad de la empresa.

**Grafica 5. Índice de personas vinculadas al área comercial por empresa.**

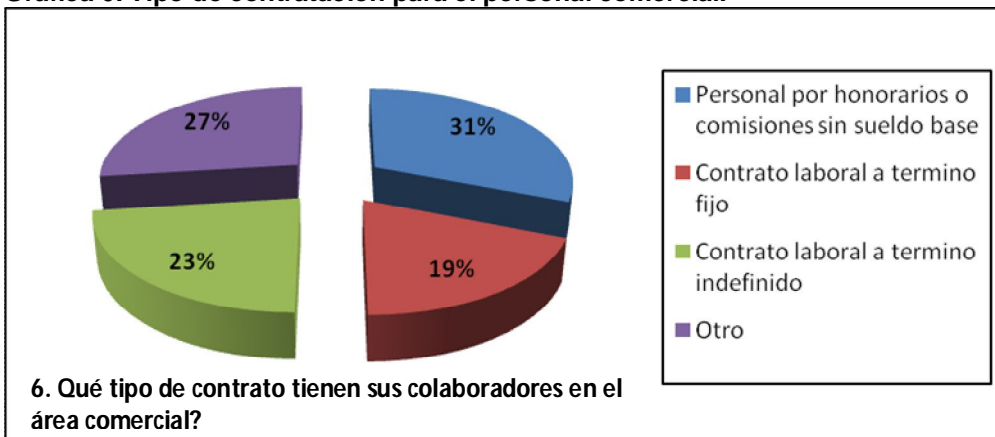


Fuente: Datos arrojados por la encuesta

Con los resultados a la anterior pregunta se obtuvieron aspectos indispensables al momento de definir el número de personas que deben componer un grupo de trabajo, en el sentido de garantizar el éxito de la externalización.

Del 100% de los encuestados el 59% maneja entre 1 – 5 personas, en conjunto con el grupo de empresas que tiene entre 6 – 10 personas suman más del 70% del total, el índice restante se encuentra con una ocupación comercial de más de 10 personas, es decir menos de una tercera parte. Con este resultado más el de anteriores preguntas, se comprueba que un grupo de ventas productivo no puede ser de más de cinco personas, con la finalidad de hacer un seguimiento más específico sobre la gestión individual, un acompañamiento y capacitación en un sentido más personal.

**Grafica 6. Tipo de contratación para el personal comercial.**

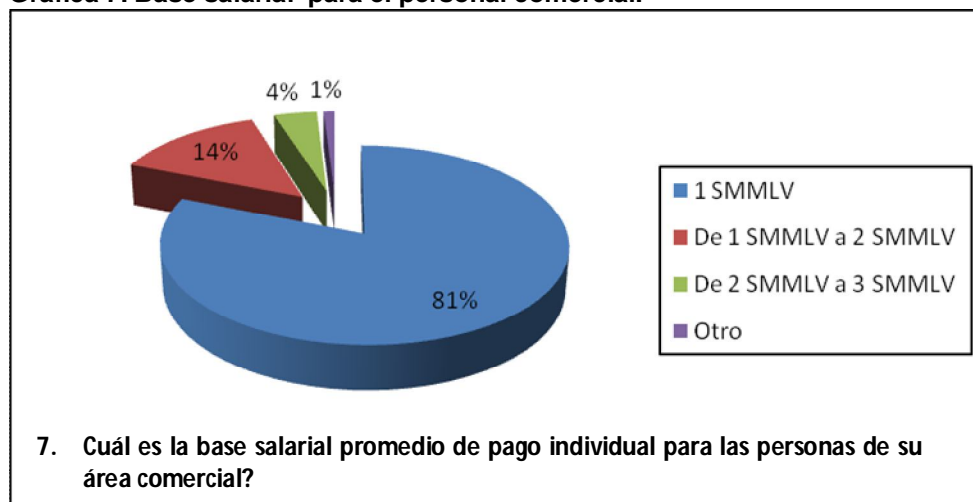


Fuente: Datos arrojados por la encuesta

Respecto del tipo de contratación, se encuentran muy parejos los resultados, pero predomina la modalidad por comisiones en la cual la empresa no incurre en gastos de ventas directos, si no que todo está ligado a la producción mensual individual; este esquema de contrato cuenta con el 31% de los encuestados, el siguiente índice en importancia lo ocupa la modalidad de otro tipo de contratación con un 27% del total, en este concepto se encontró con un tipo de contrato no contemplado y es igual a la primera opción pero con un auxilio garantizado que está entre \$ 250.000 hasta \$400.000. El porcentaje restante lo ocupa la contratación directa.

Estos resultados, pueden generar una serie de explicaciones respecto de la falta de compromiso e integración del personal comercial con la empresa.

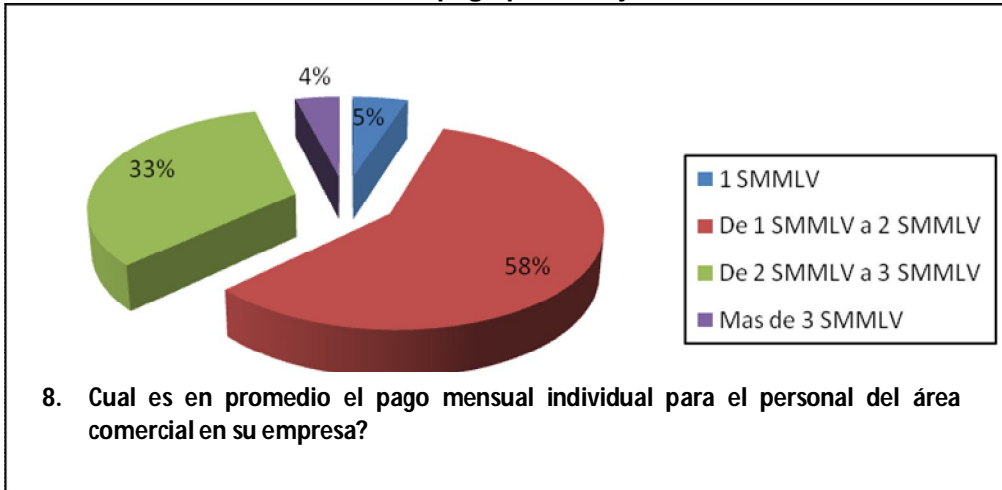
**Grafica 7. Base salarial para el personal comercial.**



Fuente: Datos arrojados por la encuesta

Esta pregunta permite sustentar la respuesta de la anterior. Se encontró que en la base salarial de pagos comerciales existe un consenso, 81% de las personas encuestadas tiene una base de pago de 1 SMMLV, el porcentaje restante está entre 1 SMMLV en adelante. Estos resultados pueden relacionarse con los resultados a la pregunta No 6; se encontró que más de la mitad de las empresas maneja contratos de servicios, con pagos de base de menos del Salario mínimo, consecuencias al supuesto sobre las causas para baja productividad comercial.

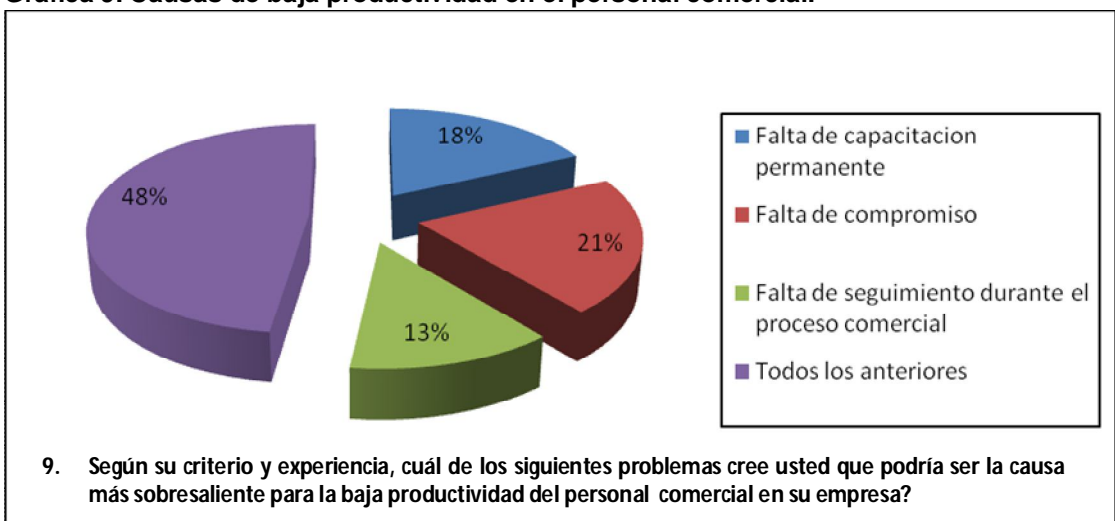
**Grafica 8. Promedio comisional de pago por trabajador comercial.**



Fuente: Datos arrojados por la encuesta

En cuanto al promedio de pago variable o comisional de las empresas en estudio, para el personal de ventas, se encontró que el 58% paga entre 1 SMMLV y 2 SMMLV, el 33% entre 2 SMMLV y 3 SMMLV, el restante está distribuido en partes casi iguales, por encima y por debajo de la tendencia presentada, esto indica que el promedio de pago comisional está entre 1 SMMLV y 3 SMMLV, lo cual representa un promedio de pago \$ 923.000, mas el resultado a la anterior pregunta, 1 SMMLV, da un total de pago promedio mensual por persona de \$ 1.384.500, valor de importancia para el desarrollo del trabajo.

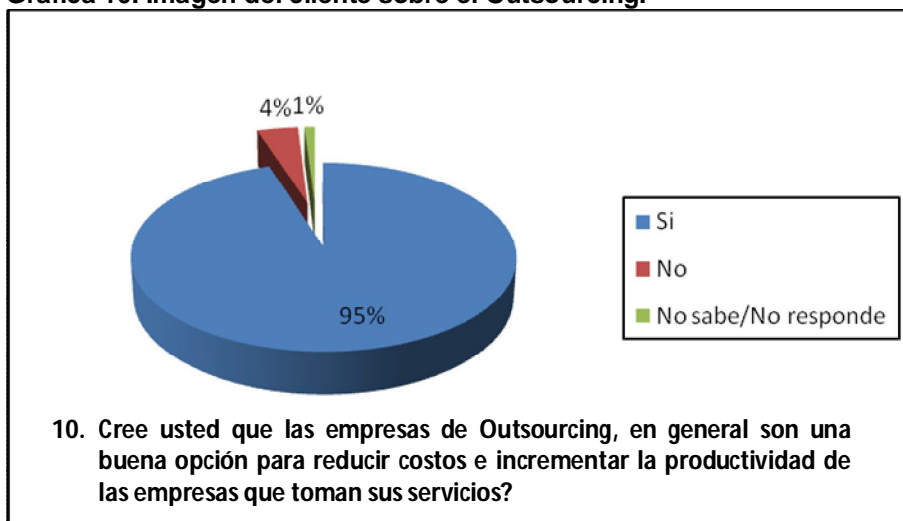
**Grafica 9. Causas de baja productividad en el personal comercial.**



Fuente: Datos arrojados por la encuesta

Respecto de las causas de baja productividad para el área de ventas, según los resultados del sondeo, se encontró gran analogía en las respuestas. El 18% respondió sobre falta de capacitación permanente, el 21% falta de compromiso, el 13% falta de seguimiento y el restante 48%, todas las anteriores. Resultado que manifiesta las inexactitudes y requerimientos presentados y dispuestos para la constitución de una empresa de externalización de ventas.

**Grafica 10. Imagen del cliente sobre el Outsourcing.**



Fuente: Datos arrojados por la encuesta

El 95% de los encuestados manifestó la importancia que presenta la oportunidad de externalizar en general varios de los procesos de la organización, el 4% restante argumentó temor en dejar en manos de un tercero aspectos críticos, inherentes a la realización de sus actividades principales.

**Grafica 11. Índice de aceptación para una empresa de Outsourcing Comercial.**



Fuente: Datos arrojados por la encuesta

Por último, a través de los resultados de esta encuesta, a lo largo de la recolección de los datos, se pudo encontrar y comprobar la viabilidad de la prestación de este tipo de servicios, al mismo tiempo el resultado concluyente a la última pregunta, en la que se encontró un índice general de 96% de aceptación a la oportunidad de contar con una empresa prestadora de servicios de externalización para las ventas de la empresa; en términos generales de la encuesta, se comprobó el grado de responsabilidad y la importancia de manejar un área crítica de cualquier organización.

#### **9.4.2 Entrevista a expertos**

Para efectos del presente estudio, se determinó incluir una entrevista realizada en Febrero de 2008, por Rodolfo Carpintier, Presidente de Braquia TV a David Fernández Rubí, Director general del Grupo Regio; en razón a que esta es una de las empresas más exitosas y representativa en la actualidad, prestadora de servicios en Outsourcing Comercial, lo cual incorpora información soporte valiosa para el análisis de diversos aspectos relevantes para la elaboración de esta investigación.

Grupo Regio es una de las tres principales empresas en Europa, especializadas en la comercialización de productos y servicios bajo el modelo de Outsourcing Comercial. Desde su fundación en 1998, han contratado a más de 10.000

personas y como resultado de su especialización, conocimiento y capacidad de servicio, 7 compañías, cotizadas e integrantes del IBEX 35 (Iberia Índice, conformado por las 35 empresas con mayor liquidez que cotizan en el Sistema Interconexión Bursátil Electrónico SIBE) han utilizado sus servicios, tanto en la búsqueda de candidatos idóneos para sus organizaciones como en el desarrollo e implantación de redes externalizadas.

Después de realizar el análisis a las respuestas aportadas por el entrevistado, se encontró equivalencia en la actividad prestada por la empresa Grupo Regio y lo que actualmente desarrolla AB Comercial; actividad objeto del estudio, en la cual hasta el momento no se han encontrado empresas en Colombia, prestadoras de servicios específicamente enfocadas al desarrollo y estructuración de áreas y procesos comerciales.

Basado en el objeto en síntesis de la entrevista, se logró establecer que la actividad que realiza AB Comercial es adecuada, de acuerdo a la necesidad de las empresas en externalizar un área de impacto en la organización, que sin dejar de ser una de las más, si no la más importante, se puede delegar en un tercero, idóneo en el tema y con todo el conocimiento al respecto, teniendo más disponibilidad para la especialización y desarrollo de otras actividades de la empresa.

Mediante este aporte a la investigación, se define un soporte investigativo a los resultados alcanzados directamente de la investigación para la cultura organizacional colombiana, con el cual se complementan aplicaciones y teorías básicas. Se establecen rutas de acción para selección y vinculación de personal comercial, así como también técnicas de entrenamiento, capacitación y motivación, con el fin de llevar a cabo un adecuado proceso de profesionalización y desarrollo de pertenencia hacia AB Comercial y hacia las empresas cliente.

De igual manera, las respuestas de este profesional del tema, representaron un argumento soporte para los diferentes análisis de este trabajo, como por ejemplo, los requisitos para externalizar a un cliente, productos y servicios no externalizables, entre otros importantes, desde luego con la aplicabilidad para la utilización de estos mecanismos y aportes a Colombia.

## 9.5 Análisis de la competencia.

Según estudios previos a la constitución de AB Comercial, los cuales tuvieron su enfoque principal en las fallencias presentadas en el área comercial de las empresas en general; se determinó que en la actualidad, en Colombia no existen otras empresas que presten servicios de Outsourcing Comercial; el marco de referencia para el país, en el cual se puede analizar el sector, son los competidores genéricos; que comercializan servicios muy diferentes que solucionan o satisfacen la misma necesidad básica del cliente<sup>20</sup>. Para ello se toma como referencia las empresas de servicios temporales y agencias de empleo.

“En la economía y en la estructura productiva y empresarial de Bogotá predomina la actividad de servicios (74% del PIB y 79% de las empresas). No obstante la importancia del sector servicios, ha sido tradicional la falta de estudios y estadísticas que permitan un mejor conocimiento sobre su evolución y sus características, elementos fundamentales para el diseño de políticas y estrategias para su desarrollo”.<sup>21</sup>

El DANE estudió en el año 2.005, 288 empresas de servicios temporales y agencias de empleo, dedicadas a la obtención y suministro de personal, con un nivel de ocupación de mínimo 20 personas o con ingresos superiores a \$ 1.027 millones de pesos en el año.

Este subsector de empresas de servicios temporales y agencias de empleo registró para este año los siguientes datos<sup>22</sup>

- 271.803 personas que obtuvieron una remuneración real de \$1.876,5 miles de millones de pesos.
- Ingresos reales (a precios constantes del año 2.000) por \$2.264,2 miles de millones de pesos.
- Producción bruta real de \$332,9 miles de millones de pesos.
- Valor agregado real de \$274,3 miles de millones de pesos.

<sup>20</sup> FERREL, O C. HARTLINE, Michael D. Estrategia de Marketing, Pg. 58

<sup>21</sup> Cámara de Comercio de Bogotá. 2004. El sector Servicios en la región Bogotá-Cundinamarca. Pg. 6

<sup>22</sup> DANE, Encuesta anual de servicios. Empresas de servicios temporales y servicios de seguridad privada. 2005, Pg. 5



**Tabla 17. Evolución 2000-2005, Empresas de servicios temporales y agencias de empleo**

Variable	Valores en miles de millones a precios constantes de 2000					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Número de empresas <sup>1</sup>	320	313	321	320	296	288
Ingresos operacionales	nd	1 612,7	1 706,5	1 742,6	1 941,3	2 264,2
Producción bruta	308,1	302,0	277,2	288,3	296,3	332,9
Valor Agregado	254,6	249,0	220,5	226,4	239,3	274,3
Consumo intermedio	53,4	53,0	56,7	61,9	57,0	58,6
Personal ocupado	185 824	194 011	204 760	214 802	237 808	271 803
Sueldos y salarios	758,9	783,7	834,3	857,3	955,5	1 105,4
Prestaciones sociales	515,1	533,4	570,0	579,7	658,3	771,1
Productividad total <sup>2</sup>	nd	1,16	1,19	1,14	1,10	1,11
Productividad laboral <sup>3</sup>	1,4	1,4	1,3	1,3	1,0	1,0
Coficiente técnico <sup>4</sup>	17,3%	17,5%	20,5%	21,5%	19,2%	17,6%

Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios

<sup>1</sup> Se refiere a las empresas con 20 o más personas ocupadas o con ingresos anuales reales iguales o superiores a \$ 700 millones.

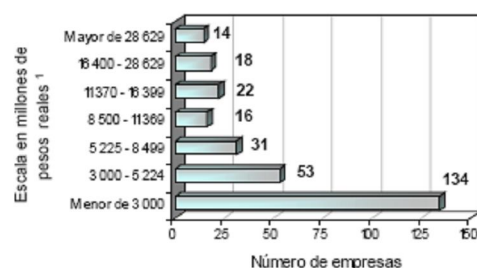
<sup>2</sup> Productividad total = Ingresos operacionales / (Consumo intermedio + Total gastos de personal). Miles de pesos.

<sup>3</sup> Productividad laboral = Valor agregado / personal ocupado.

<sup>4</sup> Coeficiente técnico = (Consumo intermedio / Producción bruta)\*100

### Grafica 12

Número de empresas de servicios de temporales y agencias de empleo, según escala de ingresos  
Total nacional  
2005

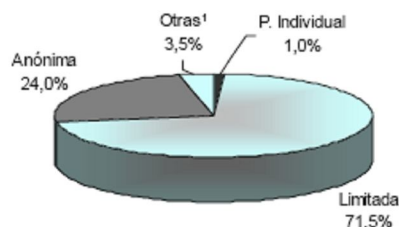


Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios

<sup>1</sup> Valores a precios constantes de 2000.

### Grafica 13

Distribución del número de empresas de servicios temporales y agencias de empleo, según organización jurídica  
Total nacional  
2005



Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios

<sup>1</sup> Otras formas como, comandita simple y cooperativas de trabajo asociado.

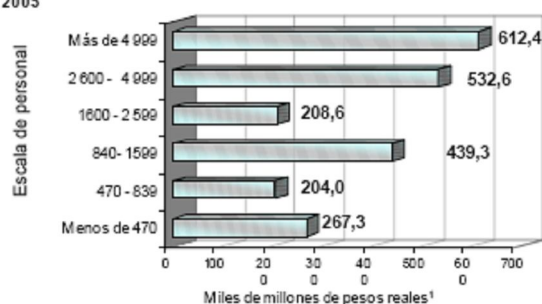
### 10.5.1 Ingresos operacionales empresas de servicios temporales y agencias de empleo

El ingreso de las empresas de servicios temporales y las agencias de empleo para el año 2.005, fue de \$ 2.264,2 miles de millones de pesos, lo cual constituye un incremento porcentual de 16% sobre el año anterior.

Adicional a esto, las cifras de distribución en cuanto a tipo de sociedad, representaron el 48,5% de estas empresas como sociedad anónima y el 44,9% como sociedad limitada<sup>23</sup>.

**Grafica 14**

Ingresos operacionales reales<sup>1</sup> en las empresas de servicios temporales y agencias de empleo, según escala de personal ocupado  
Total nacional  
2005



Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios  
<sup>1</sup> Valores a precios constantes de 2000.

### 10.5.2 Productividad de las empresas de servicios temporales y agencias de empleo

La productividad total de las empresas de servicios de temporales y agencias de empleo, entendida ésta como la relación entre los ingresos y el consumo intermedio (demanda de bienes y servicios intermedios para el funcionamiento adecuado, como honorarios, servicios técnicos, arrendamientos, servicios públicos, publicidad, transportes, combustibles, regalías y otros propios de la actividad) más los costos y gastos del personal ocupado, fue en el año 2005, de 1,1. Es decir, por cada peso invertido para producir esta clase de servicios se obtuvo un rendimiento de 0,11 pesos adicionales.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Ibíd. Pg. 6.

<sup>24</sup> Ibíd.. Pg. 11.

En la siguiente tabla se describen los indicadores de productividad para las empresas de servicios temporales y agencias de empleo, teniendo una clasificación de acuerdo a la escala de ingresos, con la referencia para estos cálculos de los datos registrados por el DANE para el año 2.005.

**Tabla 2. Productividad total y productividad laboral de las empresas de servicios temporales ya agencias de empleo, según escala de ingresos.**

Escala de ingresos	Ingresos operacionales (A)	Consumo Intermedio (B)	Total gastos de personal (C)	Valor Agregado (D)	Total personal ocupado (E)	Productividad	
						Total (F) $F=A/(B+C)$	Laboral (G) $(G=D/E)$
<b>Total nacional</b>	<b>2 264 198</b>	<b>58 602</b>	<b>1 987 204</b>	<b>274 311</b>	<b>271 803</b>	<b>1,11</b>	<b>1,0</b>
Menor de 3 000	151 359	7 522	124 119	25 160	19 255	1,15	1,3
De 3 000 a 5 224	203 160	4 617	179 112	24 240	25 317	1,11	1,0
De 5 225 a 8 499	209 209	5 239	185 015	28 324	25 804	1,10	1,1
De 8 500 a 11 369	146 001	6 020	121 207	22 258	17 362	1,15	1,3
De 11 370 a 16 399	302 956	6 189	262 451	37 604	37 945	1,13	1,0
De 16 400 a 28 629	388 869	7 472	348 987	42 054	50 662	1,09	0,8
Mayor de 28 629	862 644	21 542	766 312	94 672	95 458	1,09	1,0

Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios

## 10. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Ante los altos costos de contratación de personal, muchas organizaciones optan por diferentes soluciones en materia de contratación comercial en el corto plazo, como la reducción de personal y la vinculación laboral indirecta; en la mayor parte de los casos en empresas ya constituidas y con alguna trayectoria. En el caso de empresas nuevas, el paso a seguir en materia de ventas es poner en cabeza de los mismos socios, la difícil tarea comercial, además de la realización de sus labores propias; aspecto negativo, ya que se descuidan las funciones de la alta gerencia.

Todo esto, en razón de las implicaciones que conlleva el sostenimiento o la contratación de nuevo personal; la alta rotación, el temor del común de las personas para cargos en ventas, la infraestructura necesaria para dicho propósito, entre otras causas que frenan el desarrollo comercial y por ende el desarrollo de una empresa.

En la actualidad, aunque la reducción de costos sigue siendo un factor principal, el deseo de muchas empresas de enfocarse en las competencias centrales deja como una oportunidad para estos el servicio de Outsourcing Comercial. Al manejar mediante Outsourcing las actividades que no son centrales, las empresas se concentran más en lo que hacen mejor, liberan recursos para otros propósitos y aumentan la diferenciación de sus productos; y todo esto da lugar a mayores oportunidades de desarrollar y mantener ventajas competitivas.

AB Comercial Ltda. fue constituida el 20 de Abril de 2007 por Rolan Verdugo Ortiz y Fabián Alfonso López, por documento privado conforme a lo establecido por el Artículo veintidós (22) de la Ley mil catorce (1014) del dos mil seis (2006)<sup>25</sup>.

La empresa surge con el objeto de dar solución a las complicaciones de tipo comercial que limitan el desarrollo o sostenimiento de un departamento de ventas productivo, ofreciendo la posibilidad de la externalización de fuerza de ventas (Outsourcing Comercial). Esta opción de fuerza de ventas externa es una red adicional que se adapta con flexibilidad a las características de un departamento comercial, con el propósito de fortalecer las ventas del cliente y lograr un control en los costos relacionados.

---

<sup>25</sup> SECRETARIA DE SENADO. 2006. Ley 1014 de 2006. Artículo 22. <http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/L1014006.HTM>

El servicio consiste propiamente en la búsqueda del mejoramiento de la productividad de las empresas cliente, mediante la constitución de un departamento comercial externo, integral, compuesto por un equipo de vendedores, que se encargue de la comercialización directa de los productos/servicios ofrecidos por estos.

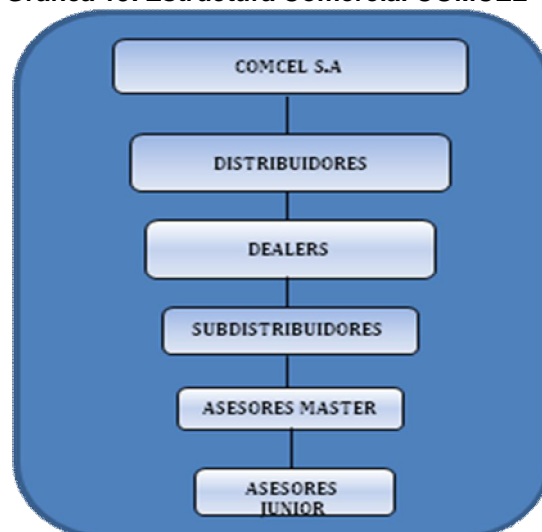
Con este propósito, se utilizan herramientas como la venta directa, funciones de promoción e imagen, prospección de clientes potenciales, por medio de visitas diagnosticas, ampliando la cartera de clientes de la empresa contratante.

El enfoque principal de AB Comercial radica en la satisfacción de las necesidades de los clientes, con altos estándares de calidad y servicio, ofreciendo soluciones a la medida, de acuerdo con los requerimientos específicos de cada organización, dado a que cada empresa es un universo totalmente diferente a otro.

Por medio de la externalización de la fuerza de ventas, se fortalece el ingreso del cliente, se genera un mayor volumen de ventas, con mejor calidad, sin contratación directa, adecuación de instalaciones y demás gastos que tanto limitan la adquisición de nuevo personal.

En la actualidad AB Comercial cuenta con un contrato de externalización para la empresa CONEXCEL S.A, distribuidor número uno de los productos y servicios de COMCEL, en todo el territorio nacional. Contrato que precisamente en razón a los buenos resultados comerciales obtenidos, ha representado la máxima clasificación en la estructura comercial del distribuidor, lo cual representa mayor ingreso y mejores beneficios (Ver Anexo E).

**Grafica 15. Estructura Comercial COMCEL**



Fuente: Investigador

## **10.1 Análisis Situacional**

AB comercial ha estado en el mercado desde Abril de 2007, tiempo en el que se ha destacado por mantener excelentes resultados en materia de cumplimiento de metas y calidad en el servicio con el cliente actual que se maneja (CONEXCEL S.A).

En el momento la empresa es líder dentro del desarrollo del objeto social con respecto a empresas prestadoras de servicios de la misma índole, lo cual es muy representativo para AB debido a la oportunidad en las negociaciones para la externalización y condiciones sobre la prestación del servicio; oportunidad que se utiliza de manera adecuada, manteniendo una política de Gana-Gana con la que se garantiza el crecimiento; y sostenimiento de clientes satisfechos.

## **10.2 Entorno del cliente**

Como se refirió anteriormente, para la identificación de cliente basta con mencionar todo tipo de empresas, en cualquier actividad, que pretendan incrementar su producción en ventas; sin sustituir o reemplazar su actual área de ventas. Los servicios de AB Comercial se enfocan específicamente en crear para dichas empresas un equipo de vendedores a la medida para vender donde, como, cuándo y por el tiempo que se necesite y decida. Una red de ventas trabajando en exclusiva con este propósito, vendiendo los productos/servicios del cliente.

AB Comercial, en la actualidad tiene contrato con el distribuidor principal y más grande del operador número uno de telefonía móvil, en Colombia COMCEL S.A, empresa del sector de comunicaciones.

### **CONEXCEL S.A**

Empresa colombiana, líder en el mercado de la telefonía celular, creada en 1.996 como distribuidor autorizado de COMCEL S.A. Desde el momento de su constitución hasta la fecha ha considerado un crecimiento invaluable, basando su éxito en la calidad de su talento humano y poniendo especial fundamento en el servicio.

Actualmente es el Distribuidor autorizado de COMCEL más grande y con mayor cobertura en el territorio nacional, contando con oficinas en 19 ciudades y en 94 poblaciones.

Su portafolio de servicios consta una amplia gama de posibilidades en comunicaciones para el cliente.

- Transmisión de voz – (Planes prepago y pospago).
- WAP – Transmisión de datos a través de dispositivos PDA, Pocket PC.
- Conectividad – Internet móvil.
- Seguimiento vehicular – Sistemas de GPS y rastreo a vehículos.
- Alarmas y seguridad electrónica.
- Telemetría – Medición y control en tiempo real.
- Automatización de apuestas – Solución integral de apuestas en línea.

## **COMCEL S.A**

Empresa prestadora de servicios de telefonía móvil y transmisión de datos

En el mes de diciembre de 2004, el Ministerio de Comunicaciones otorgó a COMCEL capacidad de espectro adicional, necesario para soportar el crecimiento de tráfico programado para los siguientes años.

Actualmente el operador de telefonía celular líder del mercado colombiano. Cuenta con una participación del 68.9% de los suscriptores en el ámbito nacional, según informe del Ministerio de Comunicaciones presentado en Junio de 2007.

COMCEL actualmente cuenta con la capacidad de ofrecer un servicio de cobertura nacional, donde todos los usuarios del territorio colombiano pueden acceder a nuevas tecnologías, más servicios y un mayor y mejor cubrimiento de la red móvil.

### **10.3 Distribución y comercialización**

Inicialmente y por el hecho de no contar con competencia directa definida en Colombia, la comercialización del servicio se hace mediante contacto personal con empresas a las que estudio previo por parte de AB, se ha podido establecer que cumplen con las condiciones para la externalización de su producto/servicio.

Una vez identificado el cliente objetivo, se realiza una entrevista personal con el gerente de la empresa o con la persona encargada del proceso comercial, en la que se presenta la información de la empresa, su objeto y los beneficios que puede tener el poder contar con una externalización de fuerza de ventas a través de AB Comercial.

Como paso siguiente a la firma del contrato, se empieza a realizar la gestión objeto de la negociación; esta se hace de manera independiente y externa, utilizando las instalaciones de AB Comercial.

#### **10.4 Precio**

Para la prestación del servicio es importante realizar un estudio previo del cliente a externalizar, teniendo en cuenta los siguientes factores para la realización de presupuestos y análisis de viabilidad del proyecto

- ✓ Producto o servicio de distribución masiva.
- ✓ Concentración de los mismos con poca dispersión.
- ✓ Un margen de rentabilidad adecuado, en razón a la utilidad por unidad vendida. (Ver tabla 6, Pg. 82)

Teniendo en cuenta estas condiciones, se puede confirmar la prestación de un servicio de externalización adecuado.

Por medio de resultados obtenidos con el estudio de mercado, se pudo documentar que la externalización de los productos/servicios de las empresas es un canal adicional del Mix de Marketing, es por consiguiente común que la mayoría de las empresas cuenten ya con un canal de distribución externa; esto implica que en todos los casos se encuentra contemplado ya el sistema de pago comisional para este fin en la mayor parte de las empresas, lo cual representa que la estructura de pagos para la externalización y el esquema orgánico comercial ya se encuentran fijados por cada empresa en la mayor parte de los casos.

La ventaja con que cuenta AB Comercial es la disposición de toda una estructura comercial, además de la falta de empresas en el país que presten servicios de la misma índole. De esta manera, se cuenta con la posibilidad de negociación directa con el cliente en materia de incremento sobre el sistema actual de pagos.

Ejemplo de esto es la posición actual de AB Comercial en la estructura comercial del cliente actual, en la que se consiguió el acceso directo, desde el inicio de operaciones, a la más alta clasificación, lo cual representa más beneficios y mejores escalas en los pagos. (Ver grafica 15. Estructura comercial COMCEL)



## **11 PRODUCCION**

AB Comercial es una empresa de servicios, especializada en Outsourcing Comercial y Task Force, cubriendo las necesidades en materia de gestión comercial de los clientes.

Conscientes de que la venta es una de las más delicadas acciones en cualquier empresa, porque de esta acción dependen aspectos fundamentales como la participación de mercado, diferenciación de producto/servicio, posicionamiento, entre otros, AB Comercial presta un trato personalizado, formando un equipo de ventas en exclusiva y a la medida, que garantiza los resultados esperados. El interés principal de la empresa es descargar al cliente de la difícil labor de la venta.

Mediante los resultados arrojados por la encuesta de opinión aplicada directamente al encargado de la parte comercial en las empresas estudiadas, se aprecia una oportunidad de negocio en Colombia, en la que ambas partes obtienen grandes beneficios.

### **11.1 Servicio**

Como se ha venido mencionando, uno de los principales problemas de las organizaciones en la actualidad radica en el área comercial, ya que es esta un área de gran importancia si no la más importante de la organización. Así pues, un área comercial sólida se verá reflejada en una organización exitosa.

Pensando en esto, AB Comercial ofrece la posibilidad de externalizar la fuerza de ventas de las empresas. De esta manera, se fortalece el nivel de ingresos de los clientes, generando un mayor volumen y una mejor calidad en las ventas, sin contratación directa, adecuación de instalaciones, infraestructura, capacitación permanente, gastos de ventas que tanto limitan la adquisición de nuevo personal (Ver Tabla 17. Estado de resultados).

El principal servicio de la empresa consiste en la creación de una red de ventas, un equipo comercial de vendedores a la medida de las necesidades propias de cada cliente, especializando un grupo específico para cada producto/servicio a externalizar.

AB Comercial se encarga de captar, seleccionar, contratar y motivar a sus vendedores, con el objeto de que la venta cumpla los objetivos marcados. Un proceso comercial supervisado constantemente mediante reuniones diarias, porque es fundamental el control que se pueda ejercer y este no debe tener intervalos de tiempo largos (Ver Anexo C).

### **11.2 Características del servicio**

Entre las principales características del servicio de externalización de fuerza de ventas encontramos:

- ✓ Completa flexibilidad en la organización comercial para las empresas.
- ✓ Satisfacción del cliente ligada a resultados en términos de ventas, la empresa busca que los esfuerzos como cada uno de los procesos, vayan dirigidos al cumplimiento de este objetivo.
- ✓ Gestión de todos y cada uno de los procesos necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos comerciales.
- ✓ El éxito de los proyectos radica en el enfoque, la representación, la ejecución y la flexibilidad que cada cliente requiere.
- ✓ Diseño específico del proceso comercial, personalizado en función del producto/servicio a comercializar y del cliente potencial al que se dirige este.
- ✓ Implantación y desarrollo de estrategias comerciales encaminadas a captar nuevos clientes, recuperar clientes perdidos, fidelizar, etc.
- ✓ Incremento en ventas y reducción de costos fijos de estructura.

### **11.3 Sistema de prestación del servicio**

El servicio se ofrece de manera personal, en donde se coordina directamente con el usuario los requerimientos comerciales específicos, de esta forma se realiza un diagnóstico de acuerdo al tipo de producto/servicio a externalizar.

Mediante una entrevista personal con el encargado del proceso comercial en la empresa cliente, se solicita información sobre factores indispensables para el análisis del proyecto. Con esta información se desarrolla la propuesta formal para la prestación de los servicios de externalización.

Una vez cerrada la negociación, en la cual se determinan los términos y los cursos de acción, se procede a la ejecución de la actividad. Debe realizarse una

capacitación integral inicial, por parte del cliente sobre el producto/servicio en objeto, esta debe ser completa y profunda en tanto que del conocimiento acerca del producto/servicio que se imparta dependerá el adecuado desarrollo comercial de este.

El siguiente paso es la determinación de los perfiles laborales para el nuevo grupo de trabajo, adecuados a las necesidades y requerimientos propios al producto/servicio.









































Para cada proyecto se conformará un grupo de trabajo independiente, conformado por un máximo de cuatro ejecutivos de cuenta y un Director de ventas. Este director tiene a su cargo las labores de control, apropiada y coordina con el cliente capacitaciones periódicas y permanentes sobre nuevas condiciones y demás inherentes al desarrollo del proyecto.

Conscientes de la importancia del talento humano en relación con el objeto de la empresa; desde que un colaborador es vinculado laboralmente, tiene la posibilidad de ascender de cargo. Este ascenso se realiza con base a las capacidades y competencias que tenga el individuo en comparación con otros en condiciones laborales similares, a manera individual y sobre su grupo de trabajo con la finalidad de ocupar el cargo de director de ventas.

Una vez la demanda del producto/servicio externalizado lo requiera se incluirán grupos adicionales de trabajo sobre el mismo proyecto, grupos que tendrán la misma figura inicial. Entre los directores de venta se analizará y evaluará competencias y capacidades para un nuevo ascenso como director comercial, quien será una persona que controle y armonice el proceso comercial de hasta cuatro grupos de trabajo.

Durante todo este proceso se tiene énfasis en el control y la especialización de nuestros colaboradores en conceptos comerciales, servicio pos venta, motivación y acompañamiento comercial "Coaching", entendido este como la retroalimentación y aprendizaje por parte de los vendedores mediante observación y acompañamiento de personas con experiencia en el producto/servicio, en campo; el objetivo que se busca es procurar el éxito en cada proyecto y la ventaja competitiva sobre cualquier actividad que pueda tener similitud en materia comercial.

Grafica 16. Diagrama de proceso

DIAGRAMA DE PROCESO					
NOMBRE DEL PROCESO: PRESTACION DE SERVICIO OUTSOURCING COMERCIAL					
ACTIVIDAD	OPERACIÓN	INSPECCION	TRANSPORTE	DEMORA	TIEMPO DE EJECUCION (HORAS HABILES)
Solicitud de información					1
Análisis del proyecto de externalización					16
Negociación con el cliente					1
Cierre del negocio					1
Elaboración de objetivos y estrategias de actuación					32
Selección de ejecutivos adecuados al proyecto. Ver 12.8 Proceso de Contratación					40
Contratación de personal para el proyecto					8
Formación adecuada para cada producto y técnicas de venta					40
Dirección, control, seguimiento, motivación y evaluación e informes periódicos al cliente					PERMANENTE (En la reunion diaria)
Servicio posventa					PERMANENTE (A diario)
DURACION TOTAL (HORAS)					139

Fuente: Investigador

#### **11.4 Capacidad para la prestación del servicio**

Para la prestación del servicio, AB Comercial cuenta con una base de datos de vendedores especializados por categorías y con alto nivel de experiencia en diferentes sectores, esto con el fin de tener la posibilidad de realizar un adecuado y efectivo proceso de selección de acuerdo con el requerimiento, condiciones y perfil aportados por el cliente.

En términos generales para la prestación del servicio se puede realizar un proceso de iniciación rápido y efectivo, para la prestación de un servicio objetivo que cumpla con las expectativas del cliente, se debe realizar todo un proceso adecuado y con especialización en todos y cada detalle para dar completa satisfacción de la necesidad específica del cliente.

#### **11.5 Ventajas y beneficios**

El mercado más se vuelve cada vez más complejo y competitivo. En este entorno empresarial, las compañías que habitualmente logran el éxito, son aquellas que concentran todo su esfuerzo en las actividades fundamentales de su negocio.

Todo esto formula la opción de considerar el Outsourcing Comercial como un canal de ventas estratégico con el que se puede lograr la consecución de los objetivos organizacionales. Esto con base a que, si se externaliza un área en la cual existe un alto desgaste administrativo, también altos costos; puede la alta gerencia de la organización dedicarse y concentrar sus esfuerzos en actividades que impulsen el crecimiento de esta.

Existen algunas ventajas apreciables dentro de la realización de esta actividad.

- Reducción de costos y maximización de recursos.
- Incremento en volumen y en calidad de ventas.
- Personalización del servicio de acuerdo con las necesidades comerciales específicas de cada cliente.
- Especialización sobre cada línea de negocio que se maneje, de manera que se dispondrá de un equipo propio e idóneo para cada proyecto, totalmente independiente y ajeno a los equipos y productos/servicios de otros proyectos.
- Selección específica con el perfil y las competencias adecuadas y requeridas para cada unidad de negocio.

- Capacitación permanente sobre técnicas de ventas y estrategias sobre efectividad en el proceso comercial.
- Control y acompañamiento completo durante todo el proceso comercial.
- Aprovechamiento de las bases de datos y referidos entre las diferentes líneas de negocio.

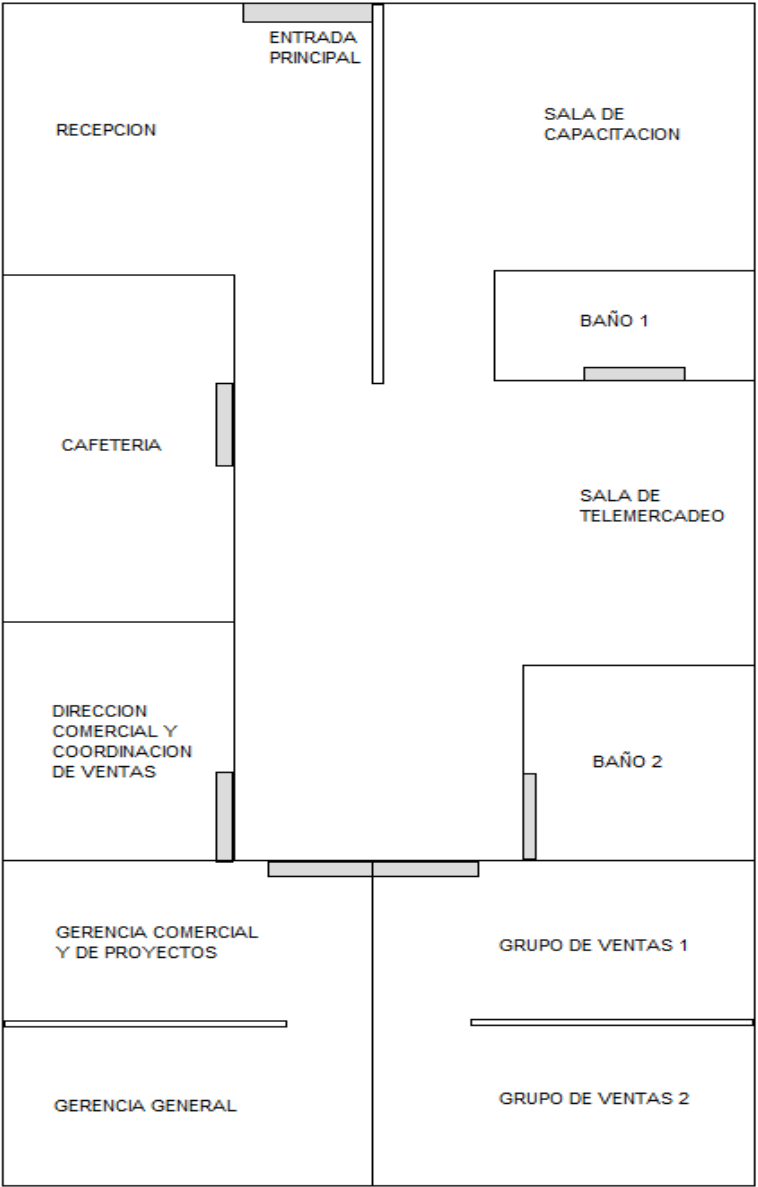
### **11.5 Localización de la empresa y distribución del área**

Las instalaciones físicas de AB Comercial se encuentran ubicadas, desde el inicio de sus actividades en la Zona Chapinero de Bogotá D.C., específicamente en la Avenida Ciudad de Quito No 63C-50 Oficina 202; con un área aproximada de 200 m<sup>2</sup>. Ubicación que permite fácil y rápido acceso desde cualquier punto de la ciudad, así como también en el desplazamiento desde allí, por encontrarse situado sobre la Avenida NQS.

Los espacios están siendo utilizados de forma eficiente, garantizando un ambiente adecuado que facilite la productividad. El sector en que se encuentra ubicada la oficina de la empresa, es estrato tres lo cual garantiza control en los costos por concepto de prestación de todos los servicios públicos básicos.

En el momento se cuenta con los servicios de Agua, electricidad, gas, teléfono e Internet. Por tratarse de una empresa de servicios no se requieren adecuaciones adicionales, como por ejemplo bodega o almacenamiento de materias primas.

Grafica 17. Distribución de planta



Fuente: Investigador

## **11.6 Mano de obra**

Para la consecución de los objetivos de AB Comercial es preciso contar con la más alta calidad en el talento humano, que es en últimas la materia prima de la empresa en el sentido de su objeto. Teniendo en cuenta la importancia que tiene el talento humano para la empresa, se constituye como prioridad la satisfacción integral de nuestros colaboradores, así como también un proceso de selección estricto y juicioso que permita la vinculación de personal idóneo y adecuado para la consecución de los objetivos.

En este sentido la empresa siempre se busca atraer, desarrollar, entrenar y retener a las personas; invertir en sus capacidades, perfeccionar sus competencias técnicas y de gestión y atender a la dinámica de los negocios con el fin de mantener la excelencia competitiva.

### **11.6.1 Perfiles ocupacionales**

Para la definición adecuada de los perfiles ocupacionales en los diferentes puestos de trabajo en la empresa, y más específicamente para los puestos de ventas, se requiere una serie de aspectos directamente relacionados con el requerimiento propio del cliente, pero para efectos de definición en términos generales, se podrían resumir las condiciones mínimas para el desarrollo de cualquier proyecto de la siguiente manera.

#### **Ejecutivo de Cuenta**

Personas con espíritu emprendedor y motivación por el logro, honestidad y proactividad, con aptitudes para la negociación. Excelente presentación y relaciones interpersonales. Experiencia comercial mínima de dos años en ventas de intangibles.

#### **Asistente de ventas**

Persona con estudios en secretariado, manejo de sistemas. Excelente presentación personal y relaciones interpersonales, gran actitud de servicio al cliente con experiencia mínima de un año como secretaria, habilidades comerciales, experiencia en manejo de etiqueta telefónica y servicio posventa.



### 11.7 Control en la verificación del servicio

Para el control del servicio se aplicarán formatos diarios en los que se incluyen aspectos de análisis de gestión, que deben ser diligenciados durante las reuniones diarias. En estas reuniones se evaluarán resultados individuales y colectivos, se solucionaran inquietudes, también se dará reconocimiento a los mejores y consecuente refuerzo para mantener altos niveles de productividad. (Ver Anexo C. Formato de informe diario de gestión)

Como seguimiento y control preventivo se realizarán comunicaciones aleatorias con clientes, teniendo como instrumento de análisis las planillas diarias entregadas por los ejecutivos. En estas comunicaciones con clientes se analizarán aspectos como puntualidad, cumplimiento, grado de satisfacción de necesidades, amabilidad y concepto del vendedor que atendió.

Con estos instrumentos además visitas de los directores y gerentes comerciales (de manera aleatoria) como acompañamiento a los ejecutivos y de verificación, se pueden tener argumentos para la evaluación de índices de calidad, efectividad, cumplimiento y otros inherentes a la actividad, con los que se pueden corregir errores, fortalecer resultados positivos y obtener retroalimentación.

#### 11.7.1 Indicadores de gestión comercial

Para efectos de control sobre la gestión comercial se utilizan los siguientes indicadores, por medio de estos se puede cuantificar la gestión y correcto desarrollo de la actividad de externalización.

Índice de conversión de clientes	Ventas efectivas	X 100
	Visitas realizadas	
Índice de utilidad por cliente	No de clientes	X 100
	Utilidad	
Índice de cumplimiento comercial	Ventas realizadas	X 100
	Ventas presupuestadas	
Índice de satisfacción al cliente	Clientes satisfechos	X 100
	Total de clientes actuales	
Índice de retención de clientes	Compradores frecuentes	X 100
	Clientes totales	

## 12. ADMINISTRACION

### 12.1 Análisis DOFA

Con este análisis se busca determinar los aspectos fundamentales que afectan el desarrollo de la actividad objeto de la empresa en el ámbito interno y en su entorno, a través de la identificación de estos puntos se pueden definir lineamientos y estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir los efectos de las debilidades, utilizar adecuadamente las oportunidades y anticiparse a las amenazas.

**Tabla 3. Análisis DOFA**

<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Por ser una empresa nueva, el acceso al financiamiento bancario puede llegar a ser limitado o de difícil consecución.</li> <li>➤ No se cuenta con una cultura organizacional definida.</li> <li>➤ Actualmente no se tiene reconocimiento de marca.</li> <li>➤ El capital de trabajo de la empresa es reducido, por esta razón no se pueden implementar nuevas líneas de negocio.</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las empresas actualmente buscan liberarse de responsabilidades, por esto la importancia de las empresas prestadoras de servicios de Outsourcing.</li> <li>➤ El mercado corporativo es amplio en el sentido de empresas que no tienen clara su estructura comercial.</li> <li>➤ La expansión internacional amplía las posibilidades de mercado.</li> <li>➤ La determinación y aplicación por las empresas cliente de estrategias publicitarias de acuerdo a la posición competitiva de su producto/servicio.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo en el mercado como única empresa prestadora de servicios de Outsourcing Comercial en el país.</li> <li>➤ Se cuenta con personal capacitado en el sector comercial, con amplia trayectoria en el ámbito comercial y niveles óptimos de desempeño.</li> <li>➤ La exclusividad del negocio, permite la posibilidad de definir los parámetros de acción del mismo.</li> <li>➤ Por las relaciones comerciales corporativas que se realizan constantemente, se cuenta con vínculos estratégicos dentro de varias de las empresas más importantes de la ciudad y sus alrededores.</li> <li>➤ Gracias a la experiencia comercial se tiene una amplia base de datos de clientes corporativos con los que se mantienen excelentes relaciones.</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La llegada de empresas internacionales con la prestación de servicios similares por el Tratado de Libre Comercio, esto puede limitar la ventaja competitiva y la exclusividad del negocio.</li> <li>➤ El desarrollo de programas computacionales que se encarguen de funciones similares o sustitutas al objeto social de AB Comercial que puedan reducir los costos comerciales.</li> <li>➤ El Outsourcing comercial no cuenta con un marco legal actualmente.</li> <li>➤ Masificación del servicio de Outsourcing comercial por parte de empresas que vean la oportunidad de negocio.</li> <li>➤ Desaceleración y/o estancamiento de la economía del país.</li> </ul>

Fuente: Investigador

**Tabla 4. Matriz de impactos - DOFA ponderado<sup>26</sup>.**

FORTALEZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Liderazgo en el mercado como única empresa prestadora de servicios de Outsourcing Comercial en el país.	X		
Por las relaciones comerciales corporativas que se realizan constantemente, se cuenta con vínculos estratégicos dentro de varias de las empresas más importantes de la ciudad y sus alrededores.	X		
La exclusividad del negocio, permite la posibilidad de definir los parámetros de acción del mismo.	X		
Se cuenta con personal capacitado en el sector comercial, con amplia trayectoria en el ámbito comercial y niveles óptimos de desempeño.		X	
Gracias a la experiencia comercial se tiene una amplia base de datos de clientes corporativos con los que se mantienen excelentes relaciones.		X	
DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
El capital de trabajo de la empresa es reducido, por esta razón no se pueden implementar nuevas líneas de negocio.		X	
Actualmente no se tiene reconocimiento de marca.		X	
Por ser una empresa nueva, el acceso al financiamiento bancario puede llegar a ser limitado o de difícil consecución.			X
No se cuenta con una cultura organizacional definida.			X
OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Las empresas actualmente buscan liberarse de responsabilidades, por esto la importancia de las empresas prestadoras de servicios de Outsourcing.	X		
La determinación y aplicación por las empresas cliente de estrategias de acuerdo a la posición competitiva de su producto/servicio.	X		
El mercado corporativo es amplio en el sentido de empresas que no tienen clara su estructura comercial.	X		
La expansión internacional amplía las posibilidades de mercado.		X	
Capacitaciones permanentes por parte del estado, así como también por parte de los clientes.		X	
AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
El Outsourcing comercial no cuenta con un marco legal actualmente.	X		
Masificación del servicio de Outsourcing comercial por parte de empresas que vean la oportunidad de negocio.		X	
La llegada de empresas internacionales con la prestación de servicios similares por el Tratado de Libre Comercio esto puede limitar la ventaja competitiva y la exclusividad del negocio.		X	
El desarrollo de programas computacionales que se encarguen de funciones similares o sustitutas al objeto social de AB Comercial que puedan reducir los costos de las empresas.			X
Desaceleración y/o estancamiento de la economía del país.			X

<sup>26</sup> SERNA, Gómez Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá: 3R Editores, 2003, Pg. 146.

### 12.1.1 Análisis estratégico

Se puede definir un crecimiento masivo en el mercado; como se observa en el estudio realizado, desde que empezó sus operaciones, la empresa considera oportunidades ilimitadas para la expansión en el mercado de este servicio por la falta de competencia apreciada; la mayor parte de las empresas siempre busca desligarse de responsabilidades donde se tienen carencias grandes, en este caso el área comercial; y por ende no tener un buen posicionamiento en los mercados en los que se están estableciendo. Este servicio dará a los clientes un vehículo para cubrir sus necesidades y preferencias en el manejo comercial.

Si se maneja todo esto como una ventaja competitiva para la empresa, es bueno basarse, a su vez, en los peligros en que se podría incurrir. Pueden surgir competidores donde su origen se puede dar por la copia de la idea de la empresa en la prestación de este servicio, pero a su vez es un peligro que se logrará manejar con el fortalecimiento de compromiso por parte del cliente interno para tenerlo como un accionista estratégico para la empresa, esto permitirá tener la ventaja del capital humano que es la materia prima en una empresa de servicios.

#### Estrategias FO

Integrar la necesidad de externalización de responsabilidades en las empresas, con la referencia de ser la única empresa en el país con la prestación de servicios de Outsourcing Comercial.

Utilizar adecuadamente los vínculos estratégicos con que se cuenta con respecto a la gran demanda de empresas que no tienen clara su estructura comercial.

Aprovechar la ventaja del direccionamiento estratégico que dan las empresas cliente a su producto/servicio como herramienta de comercialización ante el cliente final.

#### Estrategias FA

Establecer una política de calidad sobre todos los procesos que permita la fidelización de los clientes antes de que se dé la masificación de los servicios de Outsourcing Comercial.

Descentralizar funciones que competan a cada nivel, mediante el empoderamiento de los empleados para mantener altos niveles de calidad en el servicio, manteniendo la ventaja de ser los pioneros en la prestación de este tipo de servicios.

Contrarrestar la falta de un marco jurídico para el desarrollo de la actividad con la ventaja de tener en el momento la exclusividad el negocio.

Diseñar programas de fidelización e integración utilizando las relaciones comerciales con los empresarios con que cuenta la empresa.

#### Estrategias DO

Diversificar concéntricamente<sup>27</sup> las líneas de negocio, dirigiendo todos los esfuerzos de la empresa en campos relacionados, para fortalecer los ingresos de la empresa.

Acceder a la financiación mediante el desarrollo de un plan de negocios integral que incluya proyecciones sobre la actual demanda de servicios de Outsourcing.

Generar reconocimiento de marca mediante la especialización de nuestros ejecutivos en razón de la capacitación continua que garantice el óptimo desarrollo de la prestación de los servicios.

#### Estrategias DA

Iniciar y realizar un desarrollo del talento humano.

Operacionalizar los procesos de venta con los clientes para tener altos grados de efectividad.

Desarrollar una campaña integral sobre la importancia de la externalización del área comercial.

---

<sup>27</sup> SERNA, op. cit., Pg. 202.

## 12.2 Formulación estratégica

Respecto de los resultados arrojados por el análisis DOFA, se genera una formulación estratégica en razón a las áreas de impacto, que son aquellas que ejercen directa relación sobre la actividad principal y su adecuado desarrollo.

### 12.2.1 Mercadeo

- Capacitar permanentemente a los ejecutivos de cuenta en actualización en estrategias de mercadeo y ventas, además de cambios en las condiciones de venta.

#### Plan Operativo

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
➤ Coordinación con el cliente sobre capacitaciones en beneficio del proyecto.	Mensual	Dirección comercial	A cargo del cliente
➤ Capacitación sobre cambios en condiciones del proyecto.	Quincenal	Cliente	A cargo del cliente

- Realizar una supervisión y control permanente de manera aleatoria en la prestación de los servicios por parte de los ejecutivos de cuenta hacia el cliente final.

#### Plan Operativo

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
➤ Llamadas aleatorias al cliente final verificando la calidad el servicio.	Semanal	Asistente de ventas.	Incluido en los gastos administrativos
➤ Elaboración de informes sobre los resultados de las llamadas.	Semanal	Asistente de ventas.	Incluido en los gastos administrativos
➤ Análisis sobre los resultados	Semanal	Gerencia general y Dirección de ventas	Incluido en los gastos administrativos

- Contratar una persona para labores específicas de Telemarketing.

#### Plan Operativo

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
➤ Convocatoria.	3 días	Gerencia general	Publicación gratuita.
➤ Proceso de selección y contratación.	5 días	Gerencia general	Incluido en los gastos administrativos
➤ Pago servicios.	Mensual	Gerencia general	\$ 461.500

- Conformar células de trabajo con un líder designado que rinda informes periódicos a su superior inmediato sobre la gestión del grupo, a su vez la competencia entre estos grupos será una mejora notable, puesto que se incentivará al grupo de trabajo más eficiente.

#### Plan Operativo

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
➤ Integración de personal según su experiencia y conocimientos.	5 días	Gerencia general y dirección de ventas.	Incluido en los gastos administrativos
➤ Análisis de informes de gestión.	Semanal	Dirección de ventas	Incluido en los gastos administrativos
➤ Incentivos por eficiencia en grupo.	Trimestral	Gerencia general	\$ 300.000

### 12.2.2 Talento Humano

- Adelantar programas de desarrollo humano, para el mejoramiento constante a nivel personal de nuestros empleados, además de vincular el núcleo básico del trabajador que es la familia.

#### Plan Operativo

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
➤ Integraciones de personal por celebración de cumpleaños de los empleados.	Mensual	Gerencia general y dirección de ventas.	\$ 100.000
➤ Reunión de despedida de año.	Anual	Gerencia general	\$1.000.000

- Generar sentido de pertenencia y estimular el grado de compromiso por parte de los empleados hacia la empresa mediante la participación activa en la toma de decisiones.

#### Plan Operativo

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
➤ Participación de los empleados en reuniones sobre toma de decisiones, tendencias y comportamiento del mercado.	Semanal	Gerencia general y dirección de ventas.	Incluido en los gastos administrativos.

- Ofrecer incentivos a los empleados de la empresa que se destaquen por su gestión.

#### Plan Operativo

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
➤ Entrega de bonos Sodexo Pass.	Mensual	Cliente	A cargo del cliente
➤ Bonificación por sobre cumplimiento de metas.	Mensual	Gerencia general	Ver tabla No 7
➤ Entrega de 1 Viaje de ecoaventura para dos personas 2 días.	Bimensual	Gerencia general	\$ 150.000
➤ Entrega de 1 viaje de ecoaventura para dos personas 5 días.	Semestral	Gerencia general	\$ 600.000

### 12.2.3 Financiera

- Elaborar un inventario mensual sobre implementos de oficina, cafetería, aseo, etc., así como un control sobre este, con el fin de maximizar los recursos y reducir costos.

#### Plan Operativo

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
➤ Revisión de inventarios sobre los recursos físicos de la empresa.	Mensual	Asistente de ventas.	Incluido en los gastos administrativos
➤ Desarrollo de informes sobre el resultado del inventario.	Mensual	Asistente de ventas.	Incluido en los gastos administrativos
➤ Análisis de los resultados y toma de decisiones.	Mensual	Gerencia general	Incluido en los gastos administrativos



- Reinvertir los excedentes mensuales del ejercicio en inversiones a corto y mediano plazo para contar con ingresos adicionales.

#### Plan Operativo

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
➤ Análisis de opciones de inversión.	Mensual	Gerencia general.	Incluido en los gastos administrativos

- Utilizar un sistema de indicadores de gestión. Estos indicadores tienen como factores clave la eficiencia, la eficacia, la efectividad y los resultados.

#### Plan Operativo

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
➤ Desarrollo del sistema de indicadores.	5 días	Gerencia general.	Incluido en los gastos administrativos
➤ Elaboración de informes sobre índices.	Mensual	Gerencia general.	Incluido en los gastos administrativos
➤ Análisis de informes de gestión.	Mensual	Gerencia general	Incluido en los gastos administrativos

- Analizar oportunidades de financiamiento en bancos que ofrezcan créditos a PYMES a tasas preferentes y tiempos adecuados para la expansión de nuestra planta operativa a las ciudades que generan mayor demanda de utilidad.

#### Plan Operativo

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
➤ Análisis de opciones de financiamiento que incluyan plazo, tasas de interés, requisitos y demás, para capital de trabajo. Ej. Bancoldex, fomipyme.	2 días	Gerencia general.	Incluido en los gastos administrativos
➤ Decisión acerca de la mejor opción.	2 días	Gerencia general.	Incluido en los gastos administrativos

## **12.3 Direccionamiento de la empresa**

### **12.3.1 Misión**

AB Comercial es una empresa dedicada a la prestación integral de servicios en Outsourcing Comercial, siendo pioneros en Colombia en este tipo de actividades, conduciendo los negocios con eficiencia, y rentabilidad, buscando siempre la excelencia empresarial, con altos estándares de calidad y sentido de innovación, respaldados por el mejor capital humano, calificado y completa especialización. Siempre pensando en cumplir las expectativas del cliente, los accionistas y los empleados.

### **12.3.2 Visión 2013**

AB Comercial será una empresa con fuerte presencia en el territorio nacional y el área andina, teniendo como fin la satisfacción de las necesidades comerciales de los clientes, destacada por su cumplimiento, responsabilidad y ética en la realización de todas sus actividades.

### **12.3.3 Valores corporativos**

AB Comercial busca orientar su cultura organizacional con valores corporativos que enmarcan el direccionamiento del negocio. Todos nuestros colaboradores deben interiorizar estos valores y practicarlos porque hacen parte de nuestras vidas e interactúan en los contextos en que nos desenvolvemos.

#### **✓ Liderazgo:**

Se busca siempre que cada uno de nuestros colaboradores tenga iniciativa y autonomía sobre las funciones realizadas de acuerdo a su cargo. Somos líderes en el negocio y soportamos a nuestros clientes en maximizar su potencial.

✓ **Trabajo en equipo:**

Contamos con un equipo de trabajo que debe buscar siempre la interacción en aras de un mejor rendimiento de grupo. Valoramos el aporte brindado por cada miembro de equipo. Trabajamos de forma global y comprometida para alcanzar metas en común.

✓ **Asociación:**

Entendemos a nuestros compañeros, clientes o proveedores para sincronizar nuestros intereses y necesidades con ellos. Desarrollamos una relación basada en confianza, respeto e integridad.

✓ **Excelencia:**

Desarrollamos soluciones innovadoras que garanticen el éxito de nuestros clientes. Luchamos continuamente en el mejoramiento de nuestro rendimiento para cumplir nuestros compromisos.

## **12.4 Objetivos organizacionales**

- Alcanzar y mantener los más altos estándares de satisfacción al cliente, a través de productos y servicios innovadores que contribuyan al mejoramiento de la productividad de nuestros clientes.
- Empoderar a nuestros empleados de todos los niveles, e integrarlos con el objeto de la empresa.
- Propiciar el compromiso de la empresa con el desarrollo sustentable y mantener responsabilidad social al interior de la misma.
- Proponer acciones que garanticen el crecimiento de la empresa, cliente interno y la creación de valor para los socios.
- Considerar los cambios del mercado como una oportunidad de crecimiento, mediante la adaptación de la empresa a las necesidades propias de cada cliente y las líneas de acción.

## 12.5 Organización del Talento Humano

Para la organización del Capital humano de la empresa se requiere como se mencionó anteriormente, de personas con alto grado de compromiso, con el cumplimiento de los objetivos organizacionales y los valores corporativos en que se enmarcan las actividades de la empresa. Para ello es importante implementar y desarrollar un adecuado proceso de selección para contratar personal idóneo con los objetivos y la cultura organizacional. Ahora bien, una vez establecido el grupo de trabajo adecuado es necesario alinear a las personas para formar y mantener altos niveles de compromiso entre los colaboradores.

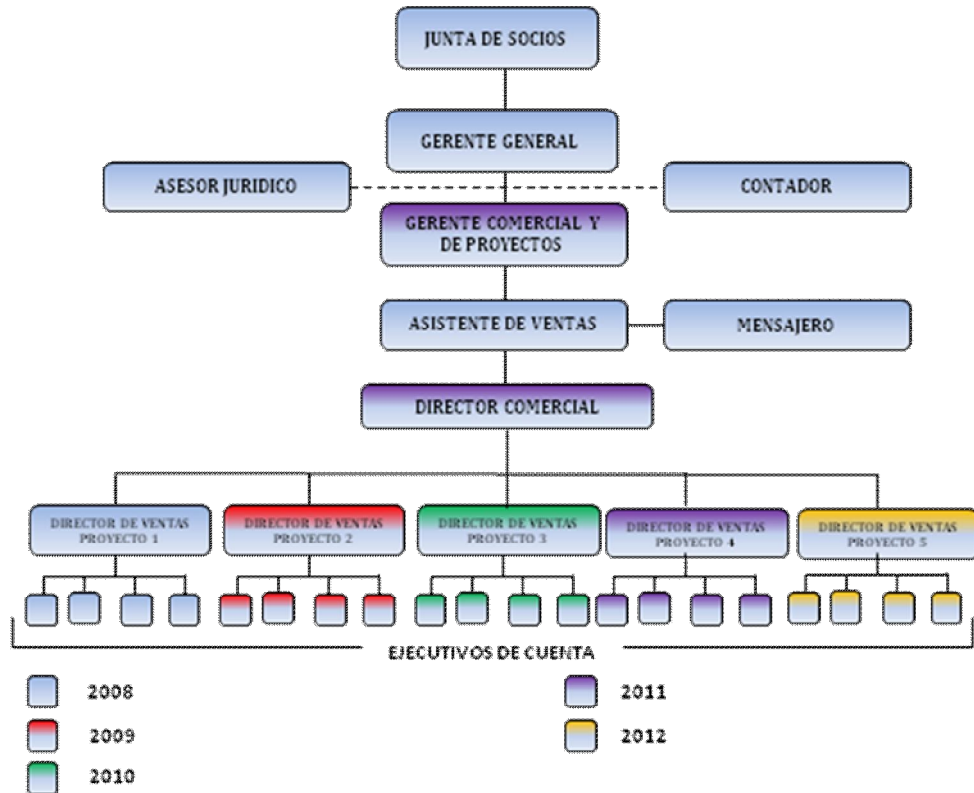
Como dice Gubman<sup>28</sup>, las compañías inteligentes van más allá de solamente responder a sus empleados. El termino adecuado para definir esto es *compromiso*, de manera que se puede reclutar empleados y obtener resultados extraordinarios. Hecho esto, la empresa se convertirá en un empleador atractivo y podrá conseguir el personal de talento que se necesita para tener éxito. Una breve definición de compromiso es poner “*por encima y más allá*” energía y dedicación en lo que se hace. Esta energía se manifiesta de muchas maneras; más que todo, creando valores sobresalientes para el cliente y la empresa.

---

<sup>28</sup> GUBMAN, Edward L. El talento como solución. Bogotá D.C: Mc Graw Hill, 2000, Pg 175.

## 12.6 Organigrama AB Comercial Ltda.

Grafica 18. Organigrama AB Comercial Ltda.



Fuente: Investigador

La empresa se conformó por seis personas inicialmente, Gerente general, un vendedor, asistente de ventas y un mensajero; de manera Staff la empresa que presta los servicios de Contabilidad y el asesor jurídico.

Dando continuidad al objeto de la actividad de la empresa, en términos de crecimiento, a partir de Julio de 2008 se incorporó un nuevo grupo de ventas conformado por cuatro vendedores, en este momento el vendedor inicial cambia de cargo a Director de Ventas proyecto 1.

Se estima el aumento de un grupo de ventas sobre un nuevo proyecto de externalización por año; en razón de hallar la madurez comercial y los resultados esperados para cada proyecto (Ver Grafica 19. Curva de aprendizaje), esto garantiza las relaciones comerciales con el cliente; así mismo la vinculación de un gerente comercial y un director comercial para el cuarto año.

## **12.7 Manual de funciones<sup>29</sup>**

Ver Anexo D

## **12.8 Proceso de selección**

El proceso de selección de la empresa se fundamenta en los valores corporativos y en la calidad de personal a vincular para la consecución de los objetivos de la empresa.

La empresa aplica procesos internos de selección en los cuales los aspirantes a cada cargo deben estar debidamente calificados con las habilidades y competencias propias para el desarrollo del objeto de este.

Este proceso se realiza en cabeza de la gerencia de AB Comercial, siguiendo los lineamientos del perfil específico para el cargo de acuerdo al requerimiento del cliente, de igual manera parte del proceso se realiza en conjunto con la empresa cliente, quien se encarga de la realización de las pruebas requeridas para el cargo a ocupar y una entrevista diagnóstica en la que se determinan las competencias del aspirante al cargo. Este proceso de selección dura cinco días hábiles, tiempo en que transcurre todo el procedimiento de selección y un día hábil adicional en el que se realiza la parte de contratación.

### **12.8.1 Reclutamiento**

Para el funcionamiento adecuado inicial de AB Comercial se definió una estructura organizacional en la cual se involucran los cargos requeridos para el desarrollo óptimo de la actividad de la empresa. Estos son:

Gerente general  
Gerente comercial y de proyectos  
Contador  
Asesor Jurídico  
Asistente de ventas  
Mensajero

---

<sup>29</sup> MONDY, R Wayne. NOE, Robert. Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall, 1997, Pg. 663

Directores de ventas  
Ejecutivos de cuenta

Como requisito indispensable, las personas que vayan a ocupar los cargos deben contar con las siguientes competencias de acuerdo al puesto específico en que se van a desempeñar. El análisis a este requerimiento se hace mediante un proceso de selección por competencias.

**Flexibilidad:**

Capacidad de aceptar y adaptarse con agilidad y eficacia a situaciones nuevas. Implica la facilidad de cambiar procesos, hábitos y actitudes que se muestren incompatibles con los cambios requeridos para la Empresa.

**Atención al cliente:**

Capacidad de identificar y entender las necesidades de los clientes y de los mercados, actuales y potenciales, para que sea posible anticiparse y desarrollar nuevas oportunidades para la Empresa y fortalecer las relaciones ya existentes.

**Liderazgo:**

Capacidad de inspirar, motivar, desarrollar y conducir personas hacia el alcance de metas. Incluye mantener un ambiente de colaboración y uso del pleno potencial de cada miembro del equipo, en sintonía con las estrategias de la Empresa.

**Aprendizaje continuo:**

Determinación de estar siempre buscando aprender para el crecimiento personal y organizacional. Incluye aprender con los errores, incorporar nuevos conocimientos y practicarlos.

**Trabajo en equipo:**

Capacidad de trabajar con otros, armonizando los intereses particulares con los intereses del grupo y la orientación hacia el alcance de un objetivo común.

**Orientación hacia resultados:**

Voluntad y compromiso de alcanzar y superar metas establecidas, utilizar de forma eficaz los recursos y crear valor para la Empresa.

**Creatividad:**

Capacidad de interpretar situaciones y crear soluciones no usuales. Surgimiento de nuevas ideas, evaluación de su viabilidad e implementación.

**Iniciativa:**

Capacidad de actuar con prontitud sin depender de instrucciones ajenas y actuar con determinación en situaciones de crisis. Incluye tener un espíritu emprendedor efectuando acciones para crear nuevas oportunidades o evitar crisis futuras.

**Negociación:**

Habilidad de obtener condiciones y resultados satisfactorios para las partes involucradas en un proceso de negociación. Supone empatía para identificar los reales intereses de la otra parte y saber comunicar oportunamente los suyos, estableciendo acuerdos de beneficio mutuo.

Para el reclutamiento del personal adecuado se tiene en cuenta el manual de funciones para cada cargo, ya que en este encontramos los requerimientos mínimos de la empresa; los requerimientos específicos del cliente para cada proyecto; y la aplicabilidad de las competencias dependiendo del cargo y el proyecto.

**12.8.2 Convocatoria**

Para la convocatoria de personal requerido se utiliza como primera medida la base de datos de vendedores especializados por categorías, además de la combinación de medios más apropiada de acuerdo a las necesidades específicas del cargo, de tiempo y de recursos disponibles.

Entre estos medios de convocatoria tenemos, anuncios de prensa, anuncios en internet (Gratuitos y con costo), publicaciones en radio o televisión o convocatorias a través de empresas, etc.



### **12.8.3 Preselección**

Una vez establecidos los candidatos más adecuados, en pocas palabras constituye el primer gran filtro que se realiza para elegir al candidato. En un mercado laboral tan competido, es una cantidad importante de personas la que se postula a cada vacante. Por este motivo no se tiene en cuenta a los candidatos que no cumplen con las especificaciones de acuerdo al perfil requerido. Luego de este cuidadoso proceso se procede a contactar para entrevista a los aspirantes preseleccionados para cada cargo.

### **12.8.4 Entrevista**

Sin duda la entrevista personal es una de las fases más importantes de todo el proceso. A través de esta, la empresa obtiene información concreta sobre el candidato con la cual se puede valorar si este puede, sabe y quiere ocupar el cargo. Generalmente se realizan preguntas a través de las cuales se pueden obtener datos de referencia como la experiencia laboral, el nivel de estudios, el domicilio y subjetivas, que aclaran la opinión del candidato respecto de una situación en particular, dependiendo de la naturaleza del cargo que se va a ocupar.

De igual manera, sirve para conocer más a fondo al empleado, conocer a su familia y de manera motivacional en el sentido de realizarse directamente por el jefe inmediato al cargo que se va a ocupar, esto demuestra la importancia que tiene el nuevo empleado para la empresa.

### **12.8.5 Pruebas**

En esta fase del proceso se aplican las pruebas necesarias para cada cargo de acuerdo con el requerimiento específico, a través de estas, se miden capacidades, cualidades, destrezas y actitudes de la personas.

### **12.8.6 Verificación de referencias**

En este proceso la empresa constata la información suministrada en la hoja de vida. A partir de esto se verifica que los datos entregados por la persona

contactada y el interesado, concuerden. Todos los aspirantes que han pasado el proceso hasta este punto serán convocados a una segunda entrevista en la que se analiza el perfil personal, el entorno social, familiar, proyecto personal de vida entre otros aspectos generales.

#### **12.8.7 Visita domiciliaria**

Para efectos de calidad en el personal, la empresa realiza una visita al aspirante en la cual se diligencia un formato con la cual se verifican por última vez los datos de la persona.

(Ver Anexo F - Formato de Visita domiciliaria)

#### **12.8.8 Contratación**

Esta es la parte final de todo el proceso. Los candidatos seleccionados firman el contrato que los vincula con la empresa y se acuerda la fecha en que se iniciarán labores.

Dentro del contrato están estipulados los aspectos de vital importancia, como el tipo de contrato, el horario de trabajo, el tipo de funciones que va a desempeñar, el salario y los beneficios económicos extralegales que se acuerden. De igual forma, en esta etapa se verifica la afiliación al Sistema de Seguridad Social en Salud y Riesgos Profesionales.

### **12.9 Motivación y compromiso**

Con el fin de mantener altos estándares de calidad en la prestación del servicio, AB Comercial realiza un proceso de selección en el cual solo se contratan las personas que cumplen con los requisitos específicos para cada cargo (de acuerdo al producto /servicio a externalizar) y que además se ajusten a los valores de la empresa (Ver 12.3.3 Valores corporativos). En este sentido, no es suficiente con tener la gente apropiada, también es importante para que la actividad se desarrolle adecuadamente tener a nuestros colaboradores motivados y comprometidos con la empresa.

La motivación que se pretende se consigue de varias maneras, todo esto con la finalidad principal del mejoramiento de los resultados de la actividad en desarrollo, haciendo que la fuerza laboral y las prácticas administrativas estén más en contacto con las estrategias y por tanto sean más efectivas.

Parte de esta motivación se realiza mediante el empoderamiento de las personas en su trabajo y el desarrollo personal que se consigue por medio de la superación personal que cada vendedor puede conseguir.

Se utiliza una técnica fundamental, el Coaching, con la utilización de esta se brinda un completo acompañamiento en campo, con el ánimo de capacitar en la práctica sobre técnicas comerciales y prestar un soporte adecuado para que el vendedor se sienta identificado con la empresa y se sienta parte fundamental y de importancia dentro del engranaje de la organización.

Dentro de las reuniones diarias se resalta la labor de las personas que sobresalieron, se solucionan dudas, se retroalimenta de información que cada persona aporta sobre su gestión comercial, se comunican incentivos de acuerdo al cumplimiento de metas volantes. Todo esto genera en los vendedores un sentido de competitividad queriendo siempre destacarse y ser la imagen del grupo.

Gubman presenta la siguiente definición<sup>30</sup>, “la gente quiere de su trabajo las mismas cosas que siempre ha tenido: respeto, confianza, control sobre lo que hace, la oportunidad de hacer un buen trabajo, interacciones cordiales y placenteras con sus compañeros de trabajo y con las demás personas, orgullo de lo que hace y de sus logros y la perspectiva de aprender”. Al satisfacer estas necesidades, se le permite a las personas conectarse con su trabajo en los niveles emocional social e intelectual, todo esto permite que nuestros colaboradores se enfoquen en su trabajo y den su máximo potencial para el desarrollo de su labor.

Con el objetivo principal de que el talento de nuestra gente produzca resultados destacados AB Comercial realiza tres cosas:

- Alineación del talento con la estrategia de negocios.
- Compromiso de la gente con lo que se trata de lograr.
- Medición de la gestión de los trabajadores y manifiesto de los resultados.

Todo esto como se ha venido mencionando, para crear entre los empleados un sentido de pertenencia y un auto empoderamiento con los objetivos de la empresa. Es importante que la gente conozca su papel en el cumplimiento de

---

<sup>30</sup> GUBMAN, Op. cit., pg.10.

estos objetivos y la importancia que cada uno de estos tiene para la empresa en su rol específico y con el cumplimiento de sus funciones.

## **13. ESTUDIO ECONOMICO**

### **13.1 Proyección de ventas**

Para la realización del estudio económico se determinó una proyección de ventas a cinco años, teniendo como base los resultados obtenidos por AB Comercial, durante el primer semestre del año 2008. Para la ejecución de esta proyección de ventas se definió el promedio de pago por comisión del actual Cliente CONEXCEL S.A., en la cual AB Comercial tiene la más alta clasificación en la estructura comercial de la empresa (Ver 10. Descripción de la empresa).

Según la relación de comisiones y la tendencia en la demanda de los planes, se concluyó un promedio de pago de \$ 50.000 por cada comisión, después de impuestos (Retención en la fuente sobre comisiones 11%; ICA 9.66 x 1000).

Para el primer semestre de 2007 se presentó un promedio mensual de 105 activaciones.

Con el fin de tener una estandarización en el esquema de comisiones, se definió y estructuró una escala de puntos de acuerdo a la comisión pagada por CONEXCEL. (Ver Tabla 5, Pg. 82)

A partir de la unificación del modo de pago de comisiones con tal dispersión, se hace más práctico el referenciamiento para los presupuestos respectivos. Ahora bien, según la demanda representada en la tendencia de consumo de servicios de tecnología, la media comisional se encuentra en la puntuación 5.

**Tabla 5. Puntos según rango de pago**

Rango de comisión pagada por COMCEL	Puntos
De 0 a 19.999	1
De 20.000 a 29.999	2
De 30.000 a 39.999	3
De 40.000 a 49.999	4
De 50.000 a 59.999	5
De 60.000 a 69.999	6
De 70.000 a 79.999	7
De 80.000 a 89.999	8
De 90.000 a 99.999	9
De 100.000 en adelante	10

Fuente investigador

Teniendo como base el cumplimiento de ventas promedio, de un grupo de Asesores Master de COMCEL (Ver Grafica 15, Pg. 49), en el semestre comprendido entre Enero y Junio de 2.008, se definió una escala de cumplimiento de ventas con base en la Tabla 5 en donde se determina el promedio de puntos obtenidos por activación realizada (5 puntos por activación), en este orden de ideas se describe el índice porcentual de cumplimiento en razón al número de activaciones realizadas, en un rango promedio de \$ 55.000 de pago comisional. (Ver tabla 6)

**Tabla 6. Escala de cumplimiento de ventas mensuales por vendedor para la empresa AB Comercial Ltda.**

Porcentaje	Puntos	No activaciones
200%	800	160
150%	600	120
120%	480	96
100%	400	80
80%	320	64
50%	200	40
40%	160	32
35%	140	28
25%	100	20

Fuente Tabla 5. Puntos según rango de pago

A partir de julio de 2008, se presupuesta una producción en ventas de 1.000 puntos por grupo, teniendo como soporte la contratación de 4 nuevos vendedores; producción que calculada por la puntuación con mayor demanda ( $1.000 \text{ puntos} / 5 \text{ Personas} = 200 \text{ puntos} / 5 \text{ puntos} = 40 \text{ activaciones por persona}$ ), da un total de 40 activaciones por persona (4 vendedores, 1 director de ventas), para un total promedio de 200 activaciones mensuales durante el primer mes del nuevo grupo de ventas (Ver Tabla 7, Pg. 84) .

De igual manera, se estima un incremento mensual de 10% sobre el cumplimiento mensual, hasta llegar a un cumplimiento promedio mensual de 100% por grupo, esto de acuerdo a la curva de aprendizaje sobre el producto externalizado (Ver Grafica 19. Pg. 84).

A partir de Enero de 2009, momento en que el grupo de ventas del Proyecto COMCEL se encuentra en un cumplimiento promedio del 100% se procede a la incorporación de un nuevo proyecto.

Estos cálculos están dados según la producción real alcanzada por dos asesores corporativos iniciales en AB Comercial, antes de la contratación del resto del personal, y análisis de resultados extraídos del promedio mensual de ventas de los asesores externos de COMCEL.

Para la proyección de ventas anual se supone un incremento promedio del IPC de 6% anual<sup>31</sup> desde el 2.009, además del desarrollo de un solo grupo de ventas por proyecto, cumpliendo en promedio una meta del 100% a partir de Diciembre de 2008.

Para el desarrollo del estudio, se pretende una proyección de ventas muy conservadora sobre el análisis del proyecto actualmente ejecutado por la empresa; a partir de Enero de 2009 se supone la incorporación de un nuevo proyecto de externalización por año (5 Proyectos a Dic. 2.012), teniendo como base los mismos resultados del Proyecto CONEXCEL como mínimo. Así mismo se presupuesta una curva de aprendizaje en ventas desde un cumplimiento inicial del 30% y un crecimiento mensual de 10% de la meta, hasta mantener un promedio del 100%, al igual que con el proyecto No 1. (Ver Grafica 19, Pg. 84).

---

<sup>31</sup> BANCO DE LA REPUBLICA. 2008. Índice de precios al consumidor IPC a Septiembre 2008. [http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see\\_precios.htm](http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_precios.htm)

**Grafica 19. Curva de Aprendizaje personal de ventas 2009**

Fuente investigador

Los resultados correspondientes al ingreso, estan dados con base al cumplimiento promedio de un grupo de ventas, conformado por cuatro vendedores y un director comercial, teniendo en cuenta el promedio del IPC<sup>32</sup> a partir del año 2.009.

**Tabla 7. Ventas mensuales 2008. Proyecto COMCEL**

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May	Jun.	Jul.*	Ago.*	Sep.*	Oct.*	Nov.*	Dic.*	TOTAL
Porcentaje de cumplimiento de la meta	17,5%	22,5%	19,3%	28,0%	49,8%	19,8%	50,0%	60,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	
Puntos por grupo	350	450	385	560	995	395	1000	1200	1400	1600	1800	2000	
Puntos por persona	175	225	193	280	498	198	200	240	280	320	360	400	
No de activaciones por persona	35	45	39	56	100	40	40	48	56	64	72	80	674
No de activaciones por grupo	70	90	77	112	199	79	200	240	280	320	360	400	2.427
Ingreso AB Comercial (Pesos)	6.400.000	5.403.000	8.345.000	6.000.000	9.000.000	4.740.000	10.000.000	12.000.000	14.000.000	16.000.000	18.000.000	20.000.000	129.888.000

Fuente Estado de resultados AB Comercial

\*Proyecciones Jul-Dic 2008

<sup>32</sup> Ibíd.



Para la proyección a cinco años se tiene en cuenta la incorporación de un nuevo proyecto de externalización por año.

**Tabla 8. Proyección de ventas a cinco años**

Año	Ingreso x ventas anual
2008	\$ 129.888.000
2009	\$ 449.440.000
2010	\$ 745.768.000
2011	\$ 1.075.753.120
2012	\$ 1.442.385.578

Fuente investigador

## 13.2 Determinación de gastos de operación

### 13.2.1 Costos administrativos

Para la contratación y pago de los vendedores se estableció un contrato laboral a término indefinido, con un periodo de prueba de dos meses. Período en el que se analizará el comportamiento en general y el compromiso del trabajador con los objetivos de la empresa.

Los términos de pago para el contrato inicial para la fuerza de venta directa son los siguientes:

- Básico: \$ 461.500.
- Comisiones desde un cumplimiento del 65% de la meta, es decir 260 puntos.
- Valor por punto \$ 3.000.
- Bonos Sodexo Pass, de \$20.000 por cada activación realizada, a cargo de COMCEL.
- Bonificaciones adicionales fijas por cumplimiento así:

**Tabla 9. Bonificaciones**

BONIFICACIONES	
200%	\$ 1.000.000
150%	\$ 600.000
120%	\$ 350.000
100%	\$ 200.000

Fuente Investigador

Los empleados del área administrativa de la empresa tienen también contrato laboral que incluye todas las prestaciones sociales de ley.

La empresa externa que ejecuta las funciones de contabilidad, cuenta con una asignación mensual por concepto de prestación de servicios por \$ 300.000; las funciones de aseo y mantenimiento son desarrolladas por una empresa externa que cobra por labor realizada \$ 10.000, tres veces por semana, lo cual representa \$ 120.000 al mes.

Se cuenta con una contratación con agente externo para labores de Telemarketing con el que se acordó el pago mensual de un SMMLV, por otro lado, una partida correspondiente a incentivos por cumplimiento para los empleados de \$ 460.000 (Ver 12.2 Formulación Estratégica, Pg. 66), estos rubros en razón del desarrollo de la Formulación Estratégica.

**Tabla 10. Nomina mensual - cumplimiento 65% de la meta**

	Salario Base	Comisiones	Auxilio de transporte	Total Devengado	Salud 8,5%	Pensiones 12%	ARP 0,522%
Gerente General	\$ 1.055.000	\$ 0	\$ 0	\$ 1.055.000	\$ 89.675	\$ 126.600	\$ 5.507
Gerente Comercial	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Director Comercial	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Asistente de ventas	\$ 461.500	\$ 0	\$ 55.000	\$ 516.500	\$ 39.228	\$ 55.380	\$ 2.409
Mensajero	\$ 461.500	\$ 0	\$ 55.000	\$ 516.500	\$ 39.228	\$ 55.380	\$ 2.409
Director de ventas	\$ 461.500	\$ 520.000	\$ 55.000	\$ 1.036.500	\$ 83.428	\$ 117.780	\$ 5.123
Vendedor 1	\$ 461.500	\$ 520.000	\$ 55.000	\$ 1.036.500	\$ 83.428	\$ 117.780	\$ 5.123
Vendedor 2	\$ 461.500	\$ 520.000	\$ 55.000	\$ 1.036.500	\$ 83.428	\$ 117.780	\$ 5.123
Vendedor 3	\$ 461.500	\$ 520.000	\$ 55.000	\$ 1.036.500	\$ 83.428	\$ 117.780	\$ 5.123
Vendedor 4	\$ 461.500	\$ 520.000	\$ 55.000	\$ 1.036.500	\$ 83.428	\$ 117.780	\$ 5.123
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.285.500</b>	<b>\$ 2.600.000</b>	<b>\$ 385.000</b>	<b>\$ 7.270.500</b>	<b>\$ 585.268</b>	<b>\$ 826.260</b>	<b>\$ 35.942</b>

Parafiscales 9%	Cesantías 8,33%	Vacaciones 4,17%	Intereses de Cesantías 1%	Prima 8,33%	Total	Bonos Sodexso	Total pago vendedor
\$ 94.950	\$ 87.882	\$ 43.994	\$ 10.550	\$ 87.882	\$ 1.602.039	\$ 0	
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
\$ 46.485	\$ 43.024	\$ 21.538	\$ 5.165	\$ 43.024	\$ 772.753	\$ 0	
\$ 46.485	\$ 43.024	\$ 21.538	\$ 5.165	\$ 43.024	\$ 772.753	\$ 0	
\$ 93.285	\$ 86.340	\$ 43.222	\$ 10.365	\$ 86.340	\$ 2.082.384	\$ 1.040.000	<b>\$ 2.076.500</b>
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.762.831	\$ 1.040.000	<b>\$ 2.076.500</b>
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.762.831	\$ 1.040.000	<b>\$ 2.076.500</b>
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.762.831	\$ 1.040.000	<b>\$ 2.076.500</b>
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.762.831	\$ 1.040.000	<b>\$ 2.076.500</b>
\$ 281.205	\$ 260.271	\$ 130.292	\$ 31.245	\$ 260.271	<b>\$ 12.281.253</b>	\$ 5.200.000	

Fuente: Investigador

Para la determinación de los costos de administración se tiene en cuenta los siguientes parámetros:

- ✓ El servicio telefónico e internet tiene un cargo fijo mensual, por el consumo ilimitado local y navegación de internet.
- ✓ El servicio de Acueducto y alcantarillado se paga bimensualmente; según el promedio del último semestre es de \$ 60.000.
- ✓ El servicio de electricidad en promedio mensual, según el último semestre, está en \$130.000.
- ✓ El canon de arrendamiento es el inicialmente pactado en el momento de la celebración del contrato de arrendamiento, por valor de \$ 650.000 + IVA. Además de un incremento anual del IPC + 5 puntos.

**Tabla 11. Gastos Administrativos por mes**

<b>Concepto</b>	<b>Costo mensual</b>
Arrendamiento oficina	\$ 650.000
Papelería e insumos	\$ 100.000
Servicio telefónico e internet	\$ 186.000
Servicio de telefonía móvil	\$ 250.000
Servicios de Aseo	\$ 120.000
Implementos Aseo y cafetería	\$ 80.000
Gastos generales mensajería	\$ 250.000
Asesoría contable	\$ 300.000
EAAB (Pago bimensual)	\$ 30.000
Energía	\$ 130.000
Incentivos mensuales	\$ 460.000
Telemercadeo	\$ 461.500
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.017.500</b>

Fuente: Investigador

### 13.2.2 Depreciación

Para la depreciación de los activos fijos de la empresa se utiliza el método de depreciación por línea recta.

**Tabla 18. Depreciación activos fijos año 2008.**

	Valor	Depreciación mensual	Depreciación anual
Equipo de oficina	2.264.900	37.748	452.980
Equipo de computo y comunicación	2.843.500	47.392	568.700
<b>TOTAL</b>	<b>5.108.400</b>	<b>85.140</b>	<b>1.021.680</b>

Fuente: Investigador

### 13.2.3 Proyección total de egresos

Al igual que para la proyección de ventas, para la proyección de gastos y costos se supone un incremento anual de 6% en el IPC<sup>33</sup>, de igual manera se relaciona directamente con la proyección de ventas mensual (Tabla 7) y los egresos que conlleva cada índice de cumplimiento de metas. Para la proyección a cinco años se tiene en cuenta la proyección de ventas sobre un nuevo proyecto por año y desde luego los costos y gastos que esto implica.

**Tabla 13. Proyección total de egresos 2008**

Año	Mes	Nomina	Gastos administrativos y de ventas	Depreciación	Total por mes 2008
2008	Enero*	\$ 3.045.328	\$ 2.450.118	\$ 85.140	\$ 5.580.586
	Febrero*	\$ 3.053.737	\$ 1.052.926	\$ 85.140	\$ 4.191.803
	Marzo*	\$ 3.733.922	\$ 1.325.381	\$ 85.140	\$ 5.144.443
	Abril*	\$ 4.123.320	\$ 1.481.358	\$ 85.140	\$ 5.689.818
	Mayo*	\$ 3.988.827	\$ 1.427.485	\$ 85.140	\$ 5.501.452
	Junio *	\$ 3.785.043	\$ 1.441.921	\$ 85.140	\$ 5.312.103
	Julio	\$ 6.374.365	\$ 3.227.500	\$ 85.140	\$ 9.687.005
	Agosto	\$ 6.374.365	\$ 3.227.500	\$ 85.140	\$ 9.687.005
	Septiembre	\$ 12.735.629	\$ 3.227.500	\$ 85.140	\$ 16.048.269
	Octubre	\$ 13.644.381	\$ 3.227.500	\$ 85.140	\$ 16.957.021
	Noviembre	\$ 14.553.133	\$ 3.227.500	\$ 85.140	\$ 17.865.773
	Diciembre	\$ 16.461.885	\$ 3.227.500	\$ 85.140	\$ 19.774.525
<b>TOTAL 2.008</b>					<b>\$ 121.439.804</b>

Fuente: Proyección de ventas AB Comercial 2008

\*Datos reales de P y G AB Comercial a Jun. de 2008.

<sup>33</sup> Ibíd.

**Tabla 14. Proyección total egresos a 5 años**

Año	Gastos
2008	\$ 121.439.804
2009	\$ 361.463.255
2010	\$ 546.154.841
2011	\$ 743.369.693
2012	\$ 953.677.910

Fuente investigador

### 13.3 Punto de equilibrio

Para la determinación del punto de equilibrio se requiere el total de costos fijos y variables, así como el volumen de ventas<sup>34</sup>. En el caso de AB Comercial, por tratarse de una empresa de servicios se tiene un total de costos fijos, los costos variables dependen directamente al índice de cumplimiento de metas. De esta manera, la determinación del punto de equilibrio mensual, en el cual la empresa no incurre en pérdidas y las ventas son iguales a los costos y los gastos, es en el 51% del cumplimiento de la meta planteada (Ver Tabla 6. Escala de cumplimiento), un promedio mensual de 204 activaciones mensuales. El punto anual se determina de la multiplicación del resultado mensual por los doce meses del año, \$ 102.545.224.

La fórmula empleada para este cálculo es la siguiente.

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS}}}$$

$$\begin{aligned} \text{PUNTO DE EQUILIBRIO} &= \frac{\$ 3.227.500}{1 - \frac{\$ 6.374.635}{\$ 10.243.455}} = \$ 8.545.435 \times 12 \text{ meses} \\ &= \mathbf{\$ 102.545.224} \end{aligned}$$

<sup>34</sup> HAEUSSLER, Ernest F., PAUL, Richard S. Matemáticas para administración y economía, Decima edición. México: Pearson Educación, 2003, Pg. 228

### 13.6 Estado de resultados proyectado

**Tabla 17. Estado de resultados**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>129.888.000</b>	<b>449.440.000</b>	<b>745.768.000</b>	<b>1.075.753.120</b>	<b>1.442.385.578</b>
ACTIVIDADES EMPRESARIALES	129.888.000	449.440.000	745.768.000	1.075.753.120	1.442.385.578
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>121.439.804</b>	<b>361.463.255</b>	<b>546.154.841</b>	<b>743.369.693</b>	<b>953.677.910</b>
GASTOS DE PERSONAL	85.175.086	290.778.465	437.914.742	593.879.196	759.201.516
ARRENDAMIENTOS	7.800.000	8.658.000	9.610.380	10.667.522	11.840.949
HONORARIOS	9.138.000	19.372.560	30.703.680	43.131.360	56.655.600
SERVICIOS PUBLICOS Y PRIVADOS	7.152.000	15.162.240	24.030.720	33.757.440	44.342.400
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.400.000	5.088.000	8.064.000	11.328.000	14.880.000
IMPUESTOS - ICA	1.254.718	4.341.590	7.204.119	10.391.775	13.933.445
DIVERSOS <sup>35</sup>	8.520.000	18.062.400	28.627.200	40.214.400	52.824.000
DEPRECIACIONES	1.021.680	2.043.360	3.065.040	4.086.720	5.108.400
<b>GANANCIA (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>8.448.196</b>	<b>87.976.745</b>	<b>199.613.159</b>	<b>332.383.427</b>	<b>488.707.668</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>1.320.000</b>	<b>1.399.200</b>	<b>1.483.152</b>	<b>1.572.141</b>	<b>1.666.470</b>
INVERSIONES CORTO PLAZO	1.320.000	1.399.200	1.483.152	1.572.141	1.666.470
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>519.552</b>	<b>1.797.760</b>	<b>2.983.072</b>	<b>4.303.012</b>	<b>5.769.542</b>
FINANCIEROS	519.552	1.797.760	2.983.072	4.303.012	5.769.542
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>9.248.644</b>	<b>87.578.185</b>	<b>198.113.239</b>	<b>329.652.556</b>	<b>484.604.595</b>
IMPUESTO DE RENTA 33%	3.052.052	28.900.801	65.377.369	108.785.344	159.919.516
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6.196.591</b>	<b>58.677.384</b>	<b>132.735.870</b>	<b>220.867.213</b>	<b>324.685.079</b>
(+) DEPRECIACION	1.021.680	2.043.360	3.065.040	4.086.720	5.108.400
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>7.218.271</b>	<b>60.720.744</b>	<b>135.800.910</b>	<b>224.953.933</b>	<b>329.793.479</b>

Fuente: Investigador

<sup>35</sup> Gastos de mensajería, papelería e insumos, incentivos.

### 13.7 Balance general proyectado

**Tabla 18. Balance general**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>14.680.600</b>	<b>31.683.725</b>	<b>56.883.236</b>	<b>106.326.794</b>	<b>168.756.274</b>
CAJA	4.895.000	7.698.500	21.895.700	18.756.940	25.769.720
BANCOS	9.785.600	23.985.225	34.987.536	87.569.854	142.986.554
<b>INVERSIONES</b>	<b>6.037.456</b>	<b>21.000.000</b>	<b>50.000.000</b>	<b>65.000.000</b>	<b>90.000.000</b>
CDT	6.037.456	21.000.000	50.000.000	65.000.000	90.000.000
<b>DEUDORES</b>	<b>32.753.800</b>	<b>42.527.838</b>	<b>61.204.796</b>	<b>89.894.505</b>	<b>97.236.359</b>
ANTICIPO DE IMPUESTO	9.856.350	15.487.968	20.987.521	25.632.148	30.986.524
CUENTAS POR COBRAR	22.897.450	27.039.870	40.217.275	64.262.357	66.249.835
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>5.023.020</b>	<b>10.046.040</b>	<b>15.069.060</b>	<b>20.092.080</b>	<b>25.115.100</b>
EQUIPO DE OFICINA	2.619.800	5.239.600	7.859.400	10.479.200	13.099.000
EQUIPO DE COMPUTO	3.424.900	6.849.800	10.274.700	13.699.600	17.124.500
DEPRECIACION ACUMULADA	-1.021.680	-2.043.360	-3.065.040	-4.086.720	-5.108.400
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>58.494.876</b>	<b>105.257.603</b>	<b>183.157.092</b>	<b>281.313.379</b>	<b>381.107.733</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>20.370.253</b>	<b>13.564.116</b>	<b>16.435.027</b>	<b>25.767.722</b>	<b>20.912.415</b>
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	925.469	1.479.652	1.998.654	2.312.547	2.763.258
ESTIMADOS Y PROVISIONES	1.002.563	1.536.451	1.987.541	2.365.897	2.746.981
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>22.298.285</b>	<b>16.580.219</b>	<b>20.421.222</b>	<b>30.446.166</b>	<b>26.422.654</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>30.000.000</b>	<b>30.000.000</b>	<b>30.000.000</b>	<b>30.000.000</b>	<b>30.000.000</b>
REDULTADOS DEL EJERCICIO	6.196.591	58.677.384	132.735.870	220.867.213	324.685.079
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>36.196.591</b>	<b>88.677.384</b>	<b>162.735.870</b>	<b>250.867.213</b>	<b>354.685.079</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>58.494.876</b>	<b>105.257.603</b>	<b>183.157.092</b>	<b>281.313.379</b>	<b>381.107.733</b>

Fuente: Investigador

## 14. EVALUACION ECONOMICA

### 14.1 Valor Presente Neto VPN

El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión puede incrementar o reducir el valor en el tiempo. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la inversión tendrá un incremento equivalente al monto que arroje. Si es negativo quiere decir que la inversión se reducirá en el valor resultado. Si el resultado del VPN es cero, la inversión no modificará el monto de su valor<sup>36</sup>.

El cálculo de este se determina tomando todos los valores en el punto cero; es decir, se calculan los valores presentes de los ingresos netos con base en la tasa mínima de rendimiento o tasa de interés de oportunidad, que para efectos del análisis se tomó la tasa libre de riesgo TES, 12,74%<sup>37</sup>

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

VPN: Valor presente neto  
P: Inversión inicial  
FNE: Flujo neto de efectivo  
i: Tasa de interés de oportunidad

<b>Inversión Inicial:</b>	\$ 19.760.000
<b>i:</b>	12,74%
<b>VPN:</b>	\$ 449.502.769

<sup>36</sup> ALVAREZ, Alberto. Matemáticas Financieras, Segunda edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999, Pg. 242

<sup>37</sup> PORTAFOLIO. 20 de Noviembre de 2008. Controversia entre analistas por decisión del emisor de aumentar meta de inflación para el 2.009. [http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/2008-11-24/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4680447.html](http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/2008-11-24/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4680447.html)



## 14.2 Tasa Interna de retorno TIR

Es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los gastos con el valor futuro de los ingresos previstos. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima, normalmente la tasa de rentabilidad libre de riesgo. Si la tasa de rendimiento del proyecto (expresada por la TIR) supera la tasa mínima, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad<sup>38</sup>.

Según el método de ensayo y error se determino la Tasa interna de retorno para el proyecto en 191,65%, situándose muy por encima de la tasa de oportunidad libre de riesgo (TES), lo cual confirma la viabilidad del proyecto.

<b><i>Inversión Inicial:</i></b>	\$ 19.760.000
<b><i>i:</i></b>	12,74%
<b><i>VPN:</i></b>	\$ 449.502.769
<b><i>TIR</i></b>	191,65%

---

<sup>38</sup> ALVAREZ, op. cit., Pg. 318

## 15. CONCLUSIONES

Por medio del presente trabajo se plantearon los lineamientos y condiciones necesarias para el sostenimiento de una empresa que puede claramente sustentar opciones apreciables de crecimiento y participación en el mercado, teniendo como base los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas.

Puede apreciarse la falta de posibilidades con que cuenta la empresa, por no tener lineamientos precisos para su aprovechamiento, esto se observa en las oportunidades existentes y el mercado potencial para la comercialización del servicio de Outsourcing

Se confirma la viabilidad del proyecto con la realización de las actividades comerciales de externalización con el cliente inicial, queda la proyección para el establecimiento de externalización de productos/servicios para clientes potenciales, esto en consecuencia de conseguir la madurez comercial y los resultados esperados para cada proyecto, que garanticen la estabilidad y crecimiento de la unidad de negocio.

De acuerdo con el análisis DOFA realizado, se pueden comprobar las grandes Oportunidades y Fortalezas sobre el proyecto, así como también los aspectos negativos, lo que conduce a las estrategias de fortalecimiento empresarial y lineamientos adecuados en orden correctivo respecto de eventualidades y problemas que puedan darse.

Según el análisis de mercado se comprueba la necesidad de los servicios de Outsourcing comercial, llenando un vacío que hasta el momento se encontraba desocupado, debido a la falta de empresas prestadoras de este tipo de servicio en Colombia.

Por medio del análisis de competencia se encontró un gran número de empresas prestadoras de servicios de Outsourcing comercial, ubicadas en su gran mayoría en Europa, otras en Estados Unidos, desarrollándose cada vez con más acogida las actividades de externalización comercial. Esto confirma, además de los resultados, el éxito y el tipo de clientes que estas manejan, la viabilidad y la oportunidad tan grande que existe en este campo.

El personal requerido para la realización de las actividades del objeto de la empresa, se encuentra disponible, gracias a la amplia oferta laboral existente en la actualidad, esto representa la posibilidad de garantía en la prestación de los servicios de externalización.

Después de la realización de este estudio, se puede comprobar el amplio mercado existente para la ejecución del objeto de la empresa, lo cual representa una oportunidad que por medio de la ejecución del presente trabajo se puede aprovechar al máximo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos y las acciones a realizar para garantizar el éxito planteado.

Debido a la complejidad de la operación se definieron indicadores de gestión comercial que garantizan el manejo adecuado del personal de ventas con relación directa a sus funciones y responsabilidades.

El Valor Presente Neto es positivo, significa que la empresa generará valor en el tiempo comparada con la tasa de oportunidad, esto confirma la aceptación del proyecto por tener un mayor valor que el invertido inicialmente.

La tasa interna de retorno representa la rentabilidad obtenida con el proyecto, esta tasa es de 191,65%, índice que comparado con la rentabilidad esperada por los Bonos libres de riesgo (TES) es muy atractiva, punto adicional para la comprobación sobre el éxito financiero para los accionistas.

Por medio del desarrollo del presente trabajo se plantearon alternativas sobre los lineamientos y cursos de acción que deben seguirse en términos de contratación de personal, marco jurídico de la actividad desarrollada, estrategias adecuadas sobre los resultados obtenidos mediante el análisis DOFA, de esta manera se puede garantizar la sistematización del negocio en términos de prevención de eventualidades y aprovechamiento de oportunidades y fortalezas.

En términos generales se confirma la oportunidad de negocio existente sobre un mercado insatisfecho e inexplorado.

## 11 BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, Alberto. Matemáticas Financieras, Segunda edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999.

BANCO DE LA REPUBLICA. [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)

BELTRAN, Jaime Alcides. Plan de negocios de un manual para la elaboración de un plan de negocios. Universidad de la Salle, 2005.

CAE. Centro de Atención Empresarial. [www.cae.ccb.org.co](http://www.cae.ccb.org.co)

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. El sector Servicios en la región Bogotá-Cundinamarca, 2004

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Observatorio económico de Bogotá No 27. Noviembre de 2007

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Servicios en línea. [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)

EMPRENDEDORES Y CREACION DE EMPRESA.  
[www.gestiopolis.com/dirgp/emp/espiritu.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/emp/espiritu.htm)

DANE, Encuesta anual de servicios, Empresas de servicios temporales y servicios de seguridad privada, 2005

FERREL, O.C. Estrategia de Marketing. Tercera Edición. México. Editorial Thomson 2005.

FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS [www.eumed.net/libros/2006c/203/1t.htm](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/1t.htm)

GUBMAN, Edward L. El talento como solución. Bogotá D.C: Mc Graw Hill, 2000.  
GRUPOREGIO. [www.gruporegio.com](http://www.gruporegio.com)

HAEUSSLER, Ernest F., PAUL, Richard S. Matemáticas para administración y economía, Decima edición. México: Pearson Educación, 2003.

## INTRODUCCION A LA METODOLOGIA DE INVESTIGACION

<http://www.eumed.net/libros/2006c/203/>

MENDENHALL, William. REINMUTH. James; Estadística para Administración y economía, tercera edición.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill 2002.

MERCADO H, Salvador. ¿Cómo hacer una tesis? Tercera Edición. México. Limusa Noriega editores 2007.

MONDY, R Wayne. NOE, Robert. Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall, 1997.

MONOGRAFIAS.COM. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## NORMAS ICONTEC

[www.memo.com.co/fenonino/aprenda/castellano/castellano13.html](http://www.memo.com.co/fenonino/aprenda/castellano/castellano13.html)

OUTSOURCING, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro. [www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml#AREAS](http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml#AREAS)

OSORIO VALENCIA, J Edgar. Gestión Financiera Empresarial. Primera Edición. Editorial Pontificia Universidad Javeriana 2006.

REVISTA NEGOCIO INTELIGENTE. Año 2. Edición 14.

WIKIPEDIA.COM. [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

SÁNCHEZ, Yolanda. Teoría básica del muestreo. México. Limusa Noriega editores 2004. Pg. 45

SERNA, Gómez Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá: 3R Editores, 2003.

WHITE, Robert. y James, Barry. [Manual de Outsourcing: guía completa de internalización de actividades empresariales para ganar competitividad. Barcelona 2003](#)

## ANEXO A

### FORMATO DE ENCUESTAS

Fecha	
No	

#### ANÁLISIS DE MERCADO PARA LA EMPRESA DE OUTSOURCING AB COMERCIAL LTDA

Empresa	
Dirección	
Teléfono	
Persona que atendió	
Cargo que ocupa	
E mail	

1. De las siguientes debilidades corporativas, cuál de ellas definiría usted como determinante para la baja productividad empresarial

Base de costos altos	
Balance patrimonial y flujo de fondos débiles	
Bajos niveles de venta	
Falta de identificación clara de funciones por cargo	

2. Cree usted que su nivel de ventas actual es adecuado, teniendo en cuenta factores como gastos, costos y utilidades presupuestadas?

SI	
NO	

- 3.Cuál de las siguientes desventajas definiría usted como fundamental al momento de pensar en la creación/expansión de su área comercial?

Altos costos de contratación	
Alta rotación de personal para tales cargos	
Falta de infraestructura física	
Todos los anteriores	

4. Según su criterio, en que índice de cumplimiento se encuentra su actual área de ventas?

Entre 0% - 35%	
Entre 36% - 70%	
Entre 71% - 100%	
Más de 100%	

5. Con cuantas personas cuenta actualmente su área comercial?

De 1 a 5	
De 6 a 10	
De 11 a 20	
De 21 en adelante	

6. Qué tipo de contrato tienen sus colaboradores en el área comercial?

Personal por honorarios o comisiones sin sueldo base	
Contrato laboral a termino fijo	
Contrato laboral a termino indefinido	
Otro	

Cual	
------	--

7. En caso de que su anterior respuesta haya sido diferente a personal por honorarios o comisiones sin sueldo base, cuál es la base salarial promedio de pago para cada una de las personas de su área comercial?

1 SMMLV	
De 1 SMMLV a 2 SMMLV	
De 2 SMMLV a 3 SMMLV	
Otro	

Cual	
------	--

8. Cuál es en promedio el pago mensual individual para el personal del área comercial en su empresa?

1 SMMLV	
De 1 SMMLV a 2 SMMLV	
De 2 SMMLV a 3 SMMLV	
Más de 3 SMMLV	

9. Según su criterio y su experiencia, cuál de los siguientes problemas cree usted que podría ser la causa más sobresaliente para la baja productividad del personal comercial?

Falta de capacitación permanente	
Falta de compromiso	
Falta de seguimiento durante el proceso comercial	
Todos los anteriores	

Algo para agregar	
-------------------	--

10. Cree usted que las empresas de Outsourcing, en general son una buena opción para reducir costos e incrementar la productividad de las empresas que toman sus servicios?

SI	
NO	



Por qué?	
----------	--

11. Piensa usted que podría ser una oportunidad para su empresa poder contar con una empresa que preste servicios de Outsourcing Comercial; incrementando sus niveles de venta y sistematizando falencias de su actual área comercial?

SI	
NO	

Por qué?	
----------	--

## **ANEXO B**

### **ENTREVISTA A EXPERTOS**

Entrevista realizada por Rodolfo Carpintier, Presidente de Braquia TV al Señor David Fernández Rubí, Director general del Grupo Regio.

Grupo Regio es una de las tres principales empresas en Europa, especializadas en la comercialización de productos y servicios bajo el modelo de Outsourcing Comercial. Desde su fundación en 1998, han contratado a más de 10.000 personas y como resultado de su especialización, conocimiento y capacidad de servicio, 7 compañías, cotizadas e integrantes del IBEX 35 han utilizado sus servicios, tanto en la búsqueda de candidatos idóneos para sus organizaciones como en el desarrollo e implantación de redes externalizadas.

1. Como se encuentra el Outsourcing Comercial en este momento en el mundo?

Este servicio nace en estados Unidos, que es en donde se encuentra mas desarrollado. En Europa se encuentra más desarrollado para Inglaterra que es el país más sólido en este tema del continente; así como también es una tendencia muy fuerte en España y Alemania que son dos países en los cuales se encuentra muy a la par el desarrollo de este ámbito.

2. Como está constituido estructuralmente el Grupo Regio?

Actualmente se encuentra integrado por más o menos 750 personas como estructura flotante, 36 personas que integran el Core Business o parte directiva, múltiples centros de Formación y de operación en toda España y parte de Francia.

3. Todos los productos y servicios pueden externalizarse?

No todos, para poder llevar a cabo un adecuado proceso comercial en este ámbito, es necesario que la empresa que requiera la externalización de sus productos o servicios cumpla con unos Inputs mínimos a saber.

- No de clientes mínimos.

El producto a externalizar debe comprender un mercado objetivo de clientes mínimo para que garantice el éxito de la estrategia a realizar.

- Concentración de clientes con poca dispersión Geográfica.  
De nada serviría contar con 1000 clientes prospectos de cierto producto, siempre que se encuentren lo suficientemente apartados como para que los canales de venta a utilizar no lleguen a tener la efectividad requerida para este proceso.
- Debe ser un producto o servicio fácilmente entendible.
- Debe contar con un margen razonable para que esta actividad sea rentable para las dos partes, el cliente y la empresa de Outsourcing Comercial.

4. Define usted el objeto de la empresa en cuestión como un canal más del Mix de Marketing. Cuál es la ventaja que puede tener un cliente de tomar este canal que sin duda alguna es el más caro de todos?

En primer lugar no definiría el canal como caro o barato, simplemente diría que es un canal con un costo más alto. La ventaja principal que puede encontrar un cliente al preferir utilizar nuestros servicios, radica básicamente a que, los clientes que se captan por este medio son más fieles que si se captaran utilizando otro canal del Mix como Telemarketing, marketing directo o cualquier otro. Esto debido a que se desarrolla un grupo específico para trabajar totalmente en pro del producto o servicio a externalizar.

5. Qué piensa usted acerca de la profesionalización de la fuerza de ventas?

Pienso que es, en síntesis el éxito de todo el proceso, dado a que las personas que integran la fuerza de ventas deben estar siempre motivadas; deben ser profesionales en el campo al que se enfocan o más específicamente al producto a servicio que venden; y deben estar por completo alineadas con los objetivos de la compañía.

6. Qué piensa usted sobre el bajo prestigio que tiene aún la profesión de vendedor?

En primer lugar, pienso que esto se debe a un Tabú sobre los ventas, a perjuicios infundados, en los que las personas le huyen a esta profesión, que en la actualidad se a establecido como una herramienta fundamental o pieza clave en el engranaje de cualquier organización, por lo tanto no contar con personal adecuado o especializado en cuanto a ventas se refiere, puede significar pérdida de competitividad y productividad frente a otras empresas.

7. Cree usted que un vendedor debe tener alguna profesión específica o tener algún perfil propio para desarrollar esta actividad?

En la práctica he podido comprobar que para ser vendedor solo se requiere tener inquietud en el mundo de las ventas, una excelente especialización sobre el tema o el producto a comercializar, y en general puede ser cualquier persona con cualquier profesión que simplemente tenga el interés y el deseo de ganar mucho más dinero que el que percibe por una actividad fija en la cual por mas que haga, no va a recibir mayor diferencia económicamente hablando.

8. Hablando de dinero, cual es el esquema de pagos promedio para las personas que trabajan en Regio, específicamente en ventas?

Cada colaborador que se desempeña en ventas tiene una remuneración básica mensual de entre 900 y 1500 Euros, así como también en todos los casos y la parte interesante de esta actividad; las comisiones, cada uno de ellos consigue entre 3000 y 4000 Euros, lo que se puede establecer según la experiencia, en una media de 2500 Euros. Punto que confirma mi anterior respuesta, lo que indica que cada persona de especializada en ventas solo dependerá de su trabajo y del empeño que ponga en este para fijarse un ingreso interesante que le permita mantener un óptimo nivel de vida.

9. Sabemos que conseguir un buen vendedor es una tarea muy difícil. Cuál es el proceso de Regio, como seleccionan, como reclutan el personal de ventas?

El proceso de vinculación tiene diferentes métodos como selección de personal en nuestras escuelas de venta, promoción interna, mediante traslados de otros departamentos y de otros proyectos. En general, el éxito de nuestro objeto radica en que nuestros empleados (dada la naturaleza de los cargos) tienen completa libertad de actuación y el sueldo depende directamente del desempeño de cada uno, en la actualidad el trabajo bajo presión no sirve, porque el empleado siempre va a estar buscando para donde irse.

## ANEXO C

## INFORME DIARIO DE GESTION

**FECHA:**

**EJECUTIVO:**

[illegible]

## **ANEXO D**

### **MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA AB COMERCIAL LTDA**

#### **NOMBRE DEL CARGO: GERENTE**

**Jefe Inmediato: Junta de socios**

#### **Propósito del cargo.**

El propósito de este cargo es la orientación al desarrollo de AB Comercial, en términos de productividad y sostenibilidad, armonizando todos los recursos de la empresa para el logro y consecución de los objetivos organizacionales, además de generar el desempeño de cada trabajador acelerando la reacción entre los talentos de éste y las metas de la compañía y entre los talentos del empleado y las necesidades del cliente.

#### **Funciones.**

- Controlar y evaluar periódicamente el cumplimiento y desarrollo de metas a corto y largo plazo, para cada área.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo, así como objetivos y proyecciones de dichas metas.
- Revisar pronósticos de su gerencia y asegurar la proyección a futuro.
- Poner atención a las operaciones diarias, para hacer recomendaciones y crear cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.
- Explicar políticas y procedimientos a todos sus subordinados y hacer seguimiento para asegurar que sean comprendidos y aplicados.
- Proporcionar informes semanales de avances en producción.
- Mantener una actitud entusiasta para motivar a los subordinados y mantener la moral muy alta.
- Identificar cualquier tipo de inconformidad y enfocarse en las acciones necesarias para resolverla.
- Creación de grupos de trabajo.
- Ser proactivo, armonizar en todas las decisiones.

- Compartir con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- Utilizar un consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- Estimular la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Mejorar continuamente la comunicación.
- Buscar medios para que sus colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de AB Comercial.
- Analizar y evaluar conjuntamente con sus colaboradores los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Enlazar logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- Facilitar el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, prestar apoyo necesario para que la realización eficientemente de las tareas.
- Delegar, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficientemente autonomía de acción a sus colaboradores.
- Considerar los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.
- Derivar metas en cada área.
- Organizar tareas.
- Motivar y comunicar.
- Controlar y evaluar.
- Desarrollar a la gente.

### **Puestos subordinados**

Dada la naturaleza del cargo, todos los puestos de trabajo de la empresa tienen subordinación de este. En cuanto a la relación directa se encuentran la gerencia comercial y de proyectos, contabilidad y asesoría jurídica, estas dos últimas como Staff de la organización.

### **Relaciones del cargo**

#### **Relaciones Internas**

Relaciones con todo el personal de la empresa, en todas las vías.

#### **Relaciones Externas**

Relaciones con clientes, proveedores, bancos y en general todo agente externo que relacione con la actividad del objeto social.

### **Educación y experiencia**

Administrador de empresas, con experiencia en manejo de personal y alto grado de habilidades estratégicas, proactividad y adaptabilidad al cambio.

## **NOMBRE DEL CARGO: GERENTE COMERCIAL Y DE PROYECTOS**

**Jefe Inmediato: Gerente General**

### **Propósito del cargo.**

Dirección y dinamización del equipo comercial, armonizar todos los procesos comerciales, teniendo como finalidad principal la satisfacción del cliente. Conseguir un volumen de ventas acorde con los objetivos de crecimiento de la empresa, mantener altos niveles de productividad y compromiso entre los trabajadores de la empresa.

### **Funciones.**

- Trabajo de campo, análisis y diagnóstico de áreas de oportunidad comerciales, desarrollo de mercados.
- Diseño e implementación de planes y programas de trabajo para la fuerza de ventas, control y seguimiento en la productividad
- Manejo de grupos (reclutamiento, selección, capacitación y motivación a la fuerza de ventas)
- Elaboración de reportes e informes, trámites administrativos.
- Manejo de presupuestos.
- Realizar análisis del mercado y de la competencia.
- Definir oferta de servicio: precio, argumentos de venta, políticas comerciales.
- Colaborar con el desarrollo de nuevos proyectos.
- Negociar con canales de venta.
- Crear nuevos nichos y canales de venta.
- Desarrollar propuestas innovadoras y eficaces para el cierre de venta.
- Gestionar la relación con clientes estratégicos e implementar estrategias de venta.
- Sobrepassar las expectativas e indicadores de ventas mensuales.
- Negociaciones con ejecutivos a nivel dirección y gerencial.
- Fomentar el posicionamiento de la empresa.
- Desarrollar e implementar estrategias de comercialización, tanto de actuales productos como de nuevos negocio,
- Potenciar y desarrollar nuevas relaciones comerciales, responsable de promover los servicios de la empresa, análisis del mercado, desarrollo de nuevos clientes, identificación de nuevas necesidades de los clientes, implementación de nuevos servicios, elaboración y análisis de contratos.



- Conceptualización de desarrollo de proyectos nuevos que generen un valor para la empresa.
- Búsqueda de alternativas de inversión.
- Coordinar acciones con la gerencia.
- Evaluar el comportamiento de las ventas y tomar acciones necesarias para garantizar el crecimiento del volumen de negocios rentables.
- Seguimiento y promoción del área.
- Planear y supervisar la contratación de servicios.
- Colaborar con la gerencia en los presupuestos de ventas.
- Y todas las demás funciones inherentes y que se deriven del ejercicio del cargo.

### **Puestos subordinados**

Todos los que se encuentran en los siguientes niveles orgánicos. Relación directa con las direcciones comerciales.

### **Relaciones del cargo**

#### **Relaciones Internas**

Gerente y demás personal comercial.

#### **Relaciones Externas**

Relaciones con clientes, proveedores y demás inherentes a las funciones del cargo.

### **Educación y experiencia**

Profesional con conocimientos profundos en gestión comercial, con experiencia mínimo de un año en el área comercial, manejo de personal y alto grado de habilidades estratégicas, proactividad y adaptabilidad al cambio. Carreras afines al cargo.

**NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE VENTAS**  
**Jefe Inmediato: Gerente Comercial y de proyectos**

**Propósito del cargo.**

Brindar apoyo administrativo en todas las actividades de la empresa, aportar al desarrollo de la empresa siendo el engranaje principal del proceso comercial. Dinamizar el proceso de ventas con alto grado de efectividad y cumplimiento, prestar apoyo a la venta final.

**Funciones.**

- Prestar apoyo durante todo el proceso comercial.
- Velar y propender por los intereses de la empresa.
- Envío y seguimiento de propuestas comerciales.
- Envío y seguimiento de autorizaciones, dentro de los tiempos establecidos por el cliente.
- Consulta de Datacredito.
- Coordinación y consecución de equipos para contratos efectivos.
- Envío y seguimiento de trámites de servicio al cliente.
- Registro y seguimiento de las ventas realizadas.
- Coordinación directa con el cliente, envío de informes, recepción de nuevas condiciones y cambios en el producto/servicio.
- Coordinación con el cliente sobre reuniones con el personal de ventas y/o el personal administrativo de la empresa
- Garantizar y supervisar la disponibilidad de los recursos para el proceso comercial.
- Facturación.
- Registro y diligenciamiento de soportes contables.
- Coordinación directa con todas las áreas de la empresa.
- Revisar y controlar el pago oportuno de las cuentas de la empresa.
- Apoyar a la gerencia en el proceso de adquisición de recursos.
- Calcular y elaborar la nomina con los correspondientes aportes parafiscales.
- Coordinación directa de las labores de mensajería.
- Archivo y organización de documentos.
- Realizar, contestar y procesar todas las llamadas telefónicas.
- Elaboración de todo tipo de documentos requeridos para el desarrollo de cualquier actividad.

- Mantener actualizadas las listas de precios y novedades acerca del producto/servicio comercializado.
- Mantener una política fundamental de servicio al cliente.
- Realizar servicio pos venta, identificando nuevas necesidades y realizando el ofrecimiento de nuevas alternativas.
- Elaborar informes según se requieran.
- Realizar labores de cotización sobre compra de recursos que requiera la empresa.
- Llevar a cabo labores de Telemarketing, con la finalidad de consecución de citas con clientes prospectos.
- Y todas las demás funciones inherentes y que se deriven del ejercicio del cargo.

### **Puestos subordinados**

Mensajería.

### **Relaciones del cargo**

#### **Relaciones Internas**

Por la naturaleza del cargo, con su papel de armonizador y dinamizador del proceso comercial las relaciones internas de trabajo se dan con todos los cargos de la empresa.

#### **Relaciones Externas**

Relaciones con clientes, proveedores y demás inherentes a las funciones del cargo.

### **Educación y experiencia**

Persona con espíritu emprendedor y motivación por el logro, honestidad y proactividad, con aptitudes para la negociación, experiencia en técnicas de oficina e indispensable manejo de sistemas. Excelente presentación y relaciones interpersonales. Experiencia mínima de un año como secretaria y conocimientos y experiencia en el área comercial y de servicio al cliente. Estudios afines al cargo.

**NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR STAFF****Jefe Inmediato: Gerente General****Propósito del cargo.**

Es directamente responsable por el cumplimiento de las labores propias del cargo, deberá brindar apoyo en todas las actividades de la empresa referentes al objeto de su actividad. Apoyar los procesos financieros y administrativos para la toma de decisiones y normal desarrollo de las actividades, bajo los parámetros establecidos.

**Funciones**

- Preparar lo relacionado con la elaboración de estados de cuenta, informes contables, financieros y demás información de acuerdo con las normas vigentes y a solicitud a las diferentes instancias.
- Realizar los asientos en los libros auxiliares, constatando que concuerden con los conceptos y valores de los comprobantes.
- Elaborar la liquidación de impuestos y nomina conforme a las normas y leyes reglamentarias.
- Gestionar el manejo contable de la Entidad, de conformidad con las normas vigentes y parámetros institucionales.
- Elaborar los informes de orden financiero de la Entidad con destino a las diferentes dependencias e instituciones que requieran dicha información.
- Asistir a la dependencia en temas contables, como soporte para una adecuada gestión y toma de decisiones
- Preparar los diversos comprobantes contables requeridos para el soporte del manejo contable de la entidad, dando cumplimiento a los parámetros legales e institucionales.
- Participar en los comités económicos de contratación, análisis de las propuestas, evaluación y determinación de calificación de las propuestas presentadas.
- Representar a la entidad en asuntos financieros frente a las instituciones e instancias competentes que así lo requieran.

- Participar en la elaboración de los procesos internos tales como el Plan de Acción, Planes de Mejoramiento, Manuales de Procedimientos y de Funciones de la Entidad.
- Participar en el diseño, organización e implementación de instrumentos de planeación estratégica que se deban desarrollar, para el cumplimiento de las metas y objetivos.
- Ejercer el autocontrol en todas las funciones que le sean asignadas.
- Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por la autoridad competente, las que reciba por delegación y aquellas inherentes a las que desarrolla la dependencia y la profesión del titular del cargo.

**Puestos subordinados**

Ninguno por la naturaleza de ser un cargo externo.

**Relaciones del cargo****Relaciones Internas**

Directamente con la gerencia y la junta de socios.

**Relaciones Externas**

Relaciones con clientes, proveedores, entidades estatales y demás inherentes a las funciones del cargo.

**Educación y experiencia**

Profesional en Contaduría Pública, conocimientos indispensables en normatividad y procesos sobre Tributación, normatividad Contable, normatividad en Contratación, manejo de aplicativos Financieros.. Experiencia mínima de dos años en el desempeño del cargo.

**NOMBRE DEL CARGO: EJECUTIVO DE CUENTA****Jefe Inmediato: Director de Ventas****Propósito del cargo.**

El ejecutivo de cuenta figura determinante en la buena labor de la ab comercial, este es la imagen de la empresa con el entorno. Deberá cumplir las metas establecidas de acuerdo a los lineamientos de la empresa. Ser útil a los clientes, aportar soluciones integrales, ejercer plena disposición para el trabajo, ser leal y digno de confianza.

**Funciones**

- Conocer a fondo el producto/servicio ofrecido; tanto en la parte legal como en lo referente a los procesos de la compañía.
- Ofrecer una buena imagen de la empresa.
- Defender los intereses de la empresa.
- Cumplir con las metas de venta establecidas.
- Asesorar al cliente final de acuerdo con la satisfacción de las necesidades específicas que este tenga.
- Diligenciar los documentos de seguimiento que se requieran por parte de la empresa.
- Realizar y entregar a su jefe inmediato todos los reportes definidos por el área comercial para el seguimiento de sus actividades.
- Contacto con clientes potenciales.
- Realizar y mantener servicio posventa.
- Visita a clientes potenciales.
- Promoción de los productos/servicios de la empresa.
- Apertura y mantenimiento de cuentas.
- Prospectar nuevos clientes en la zona asignada.
- Identificar a la persona encargada dentro del cliente objetivo, logrando reuniones comerciales para la presentación comercial de los productos/servicios de la empresa.
- Evaluar las posibilidades de negocio en su área y definir los medios necesarios para su consecución.

- Realizar seguimiento de las ventas desde su cierre hasta el cobro de los mismos.
- Reporte constante y detallado al responsable comercial.
- Realizar contactos en todos niveles, con las empresas del mercado objetivo para realizar la venta.
- Mantenerse al día sobre cambios en condiciones sobre el producto/servicio ofrecido.
- Consecución de los objetivos cuantitativos y cualitativos marcados.
- Informar puntualmente de los cambios de condiciones a los clientes.
- Y todas las demás relacionadas con el cargo y el objeto de este.

### **Puestos subordinados**

Ninguno.

### **Relaciones del cargo**

#### **Relaciones Internas**

Con todos los empelados de la empresa en el sentido de retroalimentación sobre las actividades del transcurrir diario con los clientes. Directamente mantiene relaciones con el Director de ventas.

#### **Relaciones Externas**

Relaciones con clientes, proveedores y demás inherentes a las funciones del cargo.

### **Educación y experiencia**

Persona con espíritu emprendedor y motivación por el logro, honestidad y proactividad, con aptitudes para la negociación, indispensable cumplimiento de competencias como autonomía, organización, responsabilidad, trabajo en equipo, orientación al cliente, capacitado para la interlocución en todos los niveles. Excelente presentación y relaciones interpersonales. Experiencia mínima de dos años en ventas y servicio al cliente. Estudios afines al cargo.

## ANEXO E

TABLA DE COMISIONES COMCEL S.A

Plan	Tipo De Plan	Comisión Dealer	Comisiones Subdistribuidores	Comisión Freelance	Comisiones Máster
Alto V 07I Off-peak 12x12 Ab G	Postpago	132.000	107.200	69.300	47.800
Alto Volumen 07I Abierto G	Postpago	132.000	107.200	69.300	47.800
Alto Volumen 07I WB 12X12 Ab G	Postpago	132.000	107.200	69.300	47.800
Diamante 07I Ab Promoción G	Postpago	132.000	107.200	69.300	47.800
Intenso 1200 07IM 12X12 Ab G	Postpago	132.000	107.200	69.300	47.800
Jazz Abierto 12X12 GSM	Postpago	132.000	107.200	69.300	47.800
Plan Lounge Abierto GSM	Postpago	132.000	107.200	69.300	47.800
Platino 07I Ab Promoción G	Postpago	132.000	107.200	69.300	47.800
Premium 07I Abierto Prom G	Postpago	132.000	107.200	69.300	47.800
Zafiro 07I Abierto Prom. G	Postpago	132.000	107.200	69.300	47.800
Express 07I Ab Promoción G	Postpago	120.000	97.500	63.000	43.500
Oro 07I Abierto G	Postpago	120.000	97.500	63.000	43.500
Oro 07I Off-peak 12x12 Ab G	Postpago	120.000	97.500	63.000	43.500
Oro 07I WB 12X12 Abierto G	Postpago	120.000	97.500	63.000	43.500
Plan POP Abierto GSM	Postpago	120.000	97.500	63.000	43.500
Alto V 07I Off peak 12x12 Ce G	Postpago	112.000	91.000	58.800	40.600
Alto Volumen 07I Cerrado G	Postpago	112.000	91.000	58.800	40.600
Alto Volumen 07I WB 12X12 Ce G	Postpago	112.000	91.000	58.800	40.600
Intenso 1200 07IM 12X12 Ce G	Postpago	112.000	91.000	58.800	40.600
Jazz Cerrado 12X12 GSM	Postpago	112.000	91.000	58.800	40.600
Plan Lounge Cerrado GSM	Postpago	112.000	91.000	58.800	40.600
Ejecut 07I Offpeak12x12 Ab G	Postpago	108.000	87.700	56.700	39.100
Ejecutivo 07I Abierto G	Postpago	108.000	87.700	56.700	39.100
Ejecutivo 07I WB 12X12 Ab. G	Postpago	108.000	87.700	56.700	39.100
Increible 07I Ab Prom GSM	Postpago	108.000	87.700	56.700	39.100
Intenso 620 07IM 12X12 Ab G	Postpago	108.000	87.700	56.700	39.100
Alto Vol. Corp. Ilimi A 07I G	Sinergia	101.000	82.000	53.000	36.600
Alto Vol. Corp. Ilimi B 07I G	Sinergia	101.000	82.000	53.000	36.600
Alto Vol. Corporativo A 07I G	Sinergia	101.000	82.000	53.000	36.600
Alto Vol. Corporativo B 07I G	Sinergia	101.000	82.000	53.000	36.600
Alto Vol. Corporativo C 07I G	Sinergia	101.000	82.000	53.000	36.600
Corp. 2000 On Net Ab Ori G	Sinergia	101.000	82.000	53.000	36.600
PLAN 2000 AB ORIENTE GSM	Sinergia	101.000	82.000	53.000	36.600
Pyme 800 Ilimitado 07I G	Sinergia	101.000	82.000	53.000	36.600
Especial 2116 Ilimitado Maestra	Sinergia	101.000	82.000	53.000	36.600
Esp. Plus 07I Offpeak12X12 Ab G	Postpago	100.000	81.200	52.500	36.200
EspectacularPlus07IWB12X12AbG	Postpago	100.000	81.200	52.500	36.200
Express 07I Cerrado G	Postpago	100.000	81.200	52.500	36.200
Oro 07I Cerrado G	Postpago	100.000	81.200	52.500	36.200
Oro 07I Offpeak 12x12 Ce G	Postpago	100.000	81.200	52.500	36.200
Oro 07I WB 12X12 Cerrado G	Postpago	100.000	81.200	52.500	36.200
Personal 07I Abierto G	Postpago	100.000	81.200	52.500	36.200
Personal 07I Offpeak 12x12Ab	Postpago	100.000	81.200	52.500	36.200
Personal 07I WB 12X12 Ab. G	Postpago	100.000	81.200	52.500	36.200
Plan POP Cerrado GSM	Postpago	100.000	81.200	52.500	36.200
Plan Vallenato Abierto GSM	Postpago	100.000	81.200	52.500	36.200



Salsa 07I 12x12 Abierto	Postpago	100.000	81.200	52.500	36.200
Plan Directo POC 07I	Datos	96.000	78.000	50.400	50.400
Bolsa Empresarial 164.900 Abierto 07	Sinergia	91.800	74.600	48.200	33.300
Bolsa Empresarial 177.400 Ilimitado 07	Sinergia	91.800	74.600	48.200	33.300
Ejecutivo Corp. Ilimi A 07I G	Sinergia	91.800	74.600	48.200	33.300
Oro Corp. Ilimitado A 07I G	Sinergia	91.800	74.600	48.200	33.300
Oro Corp. Ilimitado B 07I G	Sinergia	91.800	74.600	48.200	33.300
Pyme 275 Ilimitado 07I G	Sinergia	91.800	74.600	48.200	33.300
Pyme 470 Ilimitado 07I G	Sinergia	91.800	74.600	48.200	33.300
Pyme 600 Ilimitado 07I G	Sinergia	91.800	74.600	48.200	33.300
Especial 1518 Ilimitado Maestra	Sinergia	91.800	74.600	48.200	33.300
Bolero Abierto 12X12 GSM	Postpago	88.000	71.500	46.200	31.900
Ejecutivo 07I Cerrado G	Postpago	88.000	71.500	46.200	31.900
Ejecutivo 07I Offpeak12x12Ce	Postpago	88.000	71.500	46.200	31.900
Ejecutivo 07I WB 12X12 Ce. G	Postpago	88.000	71.500	46.200	31.900
Increible 07I Cerrado GSM	Postpago	88.000	71.500	46.200	31.900
Intenso 300 07IM 12X12 Ab G	Postpago	88.000	71.500	46.200	31.900
Intenso 620 07IM 12X12 Ce G	Postpago	88.000	71.500	46.200	31.900
Navegue 07I Abierto G	Postpago	88.000	71.500	46.200	31.900
Plan U 07I Abierto Promoción	Postpago	88.000	71.500	46.200	31.900
Práctico 07I Abierto G	Postpago	88.000	71.500	46.200	31.900
Práctico 07I Offpeak12x12Ab G	Postpago	88.000	71.500	46.200	31.900
Práctico 07I WB 12X12 Ab. G	Postpago	88.000	71.500	46.200	31.900
SMS 550 07I Abierto GSM	Postpago	88.000	71.500	46.200	31.900
Telemic 1	Postpago	88.000	71.500	46.200	31.900
Telemic 2	Postpago	88.000	71.500	46.200	31.900
Telemic 3	Postpago	88.000	71.500	46.200	31.900
Corp 2000 On Net Ce Esp GSM	Sinergia	85.700	69.600	45.000	31.100
PLAN 2000 CER ORIENTE GSM	Sinergia	85.700	69.600	45.000	31.100
Bolsa Empresarial 116.900 Abierto 07	Sinergia	82.600	67.100	43.400	29.900
Bolsa Empresarial 129.400 Ilimitado 07	Sinergia	82.600	67.100	43.400	29.900
Ejecutivo Corp A Ce 07I G	Sinergia	82.600	67.100	43.400	29.900
Ejecutivo Corp. Ilimi B 07I G	Sinergia	82.600	67.100	43.400	29.900
Oro Corporativo A 07I G	Sinergia	82.600	74.600	48.200	33.300
Personal Corp. Ilimi A 07I G	Sinergia	82.600	67.100	43.400	29.900
PLAN CORP. 750 MO AB ORI GSM	Sinergia	82.600	67.100	43.400	29.900
VIVA 1000 ORIENTE GSM	Sinergia	82.600	67.100	43.400	29.900
Especial 1258 Ilimitado Maestra	Sinergia	82.600	67.100	43.400	29.900
Plan Tropi POP Abierto GSM	Postpago	80.000	65.000	42.000	29.000
DATOS 20 07I G	Datos	80.000	65.000	42.000	42.000
Alto Vol. Corp B Ce Esp 07I G	Sinergia	76.500	62.200	40.200	27.700
Alto Vol. Corp B Ce. 07I G	Sinergia	76.500	62.200	40.200	27.700
Alto Vol. Corp. A Ce 07I G	Sinergia	76.500	62.200	40.200	27.700
Bolsa Empresarial 109.400 Ilimitado 07	Sinergia	76.500	62.200	40.200	27.700
Bolsa Empresarial 96.900 Abierto 07	Sinergia	76.500	62.200	40.200	27.700
CORP. 750 AB 2003 ORI GSM	Sinergia	76.500	62.200	40.200	27.700
Corp. 750 On Net Ab Ori G	Sinergia	76.500	62.200	40.200	27.700
Ejecutivo Corporativo A 07I G	Sinergia	76.500	62.200	40.200	27.700
Ejecutivo Corporativo B 07I G	Sinergia	76.500	62.200	40.200	27.700
Personal Corp. Ilimi B 07I G	Sinergia	76.500	62.200	40.200	27.700
Pyme 140 Ilimitado 07I G	Sinergia	76.500	62.200	40.200	27.700
Pyme 800 07I G	Sinergia	76.500	62.200	40.200	27.700
Especial 1025 Ilimitado Maestra	Sinergia	76.500	62.200	40.200	27.700
Corporativo Especial 2116 Cerrado	Sinergia	76.500	62.200	40.200	27.700
Cumbia 07I 12x12 Abierto	Postpago	76.000	61.700	39.900	27.500
Esp. Plus 07IOffpeak12X12 Ce G	Postpago	76.000	61.700	39.900	27.500
Especta 07I Offpeak12x12 Ab G	Postpago	76.000	61.700	39.900	27.500

Espectacular 07I Abierto G	Postpago	76.000	61.700	39.900	27.500
Espectacular 07I WB 12X12 Ab G	Postpago	76.000	61.700	39.900	27.500
EspectacularPlus07IWB12X12CeG	Postpago	76.000	61.700	39.900	27.500
Fresco 07I Ab Promoción G	Postpago	76.000	61.700	39.900	27.500
Personal 07I Cerrado G	Postpago	76.000	61.700	39.900	27.500
Personal 07I Offpeak12x12 Ce	Postpago	76.000	61.700	39.900	27.500
Personal 07I WB 12X12 Ce. G	Postpago	76.000	61.700	39.900	27.500
Plan Vallenato Cerrado GSM	Postpago	76.000	61.700	39.900	27.500
Salsa 07I 12x12 Cerrado	Postpago	76.000	61.700	39.900	27.500
Blackberry BIS Corp Ilim GSM	Datos	72.000	58.500	37.800	37.800
Blackberry Corp. Ilim. 07I	Datos	72.000	58.500	37.800	37.800
Blackberry Dual Ilimitado GSM	Datos	72.000	58.500	37.800	37.800
Blackberry Pers. Ilimi. 07I G	Datos	72.000	58.500	37.800	37.800
Blackberry Personal 5 MB GSM	Datos	72.000	58.500	37.800	37.800
Plan Intellisync Corp. 07I G	Datos	72.000	58.500	37.800	37.800
Plan Intellisync Pyme 07I G	Datos	72.000	58.500	37.800	37.800
Plan IntellisyncPersonal 07IG	Datos	72.000	58.500	37.800	37.800
Paq Blackberry Dual Ilimitado	Paquetes Datos	72.000	58.500	37.800	37.800
Paq Blackberry Corp Ilim. 07I	Paquetes Datos	72.000	58.500	37.800	37.800
Paq IntellisyncCorporativo07I	Paquetes Datos	72.000	58.500	37.800	37.800
Paq. Blackberry Personal 5 MB	Paquetes Datos	72.000	58.500	37.800	37.800
Paq. Blackberry BIS Corp Ilim	Paquetes Datos	72.000	58.500	37.800	37.800
Paq. Blackberry Personal Ilim	Paquetes Datos	72.000	58.500	37.800	37.800
Paq. Intellisync personal 07I	Paquetes Datos	72.000	58.500	37.800	37.800
Paq. Intellisync Pyme 07I	Paquetes Datos	72.000	58.500	37.800	37.800
Bolsa Empresarial 57.400 Ilimitado 07	Sinergia	67.300	54.700	35.300	24.400
Bolsa Empresarial 59.900 Abierto 07	Sinergia	67.300	54.700	35.300	24.400
Bolsa Empresarial 72.400 Ilimitado 07	Sinergia	67.300	54.700	35.300	24.400
Bolsa Empresarial 78.900 Abierto 07	Sinergia	67.300	54.700	35.300	24.400
Bolsa Empresarial 91.400 Ilimitado 07	Sinergia	67.300	54.700	35.300	24.400
Corp.Maestra Ilimitado Ori -G	Sinergia	67.300	54.700	35.300	24.400
CORP.PYME 450 AB 2003 ORI GSM	Sinergia	67.300	54.700	35.300	24.400
Oro Corporativo A Ce 07I G	Sinergia	67.300	54.700	35.300	24.400
Personal Corporativo A 07I G	Sinergia	67.300	54.700	35.300	24.400
Personal Corporativo B 07I G	Sinergia	67.300	54.700	35.300	24.400
Practico Corp. Ilimi A 07I G	Sinergia	67.300	54.700	35.300	24.400
Practico Corp. Ilimi B 07I G	Sinergia	67.300	54.700	35.300	24.400
Pyme 600 07I G	Sinergia	67.300	54.700	35.300	24.400
Especial 648 Ilimitado Maestra	Sinergia	67.300	54.700	35.300	24.400
Bolero Cerrado 12X12 GSM	Postpago	64.000	52.000	33.600	23.200
Estud 07I OffPeak 12x12 Ab G	Postpago	64.000	52.000	33.600	23.200
Estudiante 07I Abierto G	Postpago	64.000	52.000	33.600	23.200
Estudiante 07I WB 12X12 Ab. G	Postpago	64.000	52.000	33.600	23.200
Extremo 07I Ab Promoción G	Postpago	64.000	52.000	33.600	23.200
Intenso 300 07IM 12X12 Ce G	Postpago	64.000	52.000	33.600	23.200
Plan Tecno Abierto GSM	Postpago	64.000	52.000	33.600	23.200
Plan Tropi POP Cerrado GSM	Postpago	64.000	52.000	33.600	23.200
Plan U 07I Cerrado G	Postpago	64.000	52.000	33.600	23.200
Pract 07I Offpeak 12x12 Ce G	Postpago	64.000	52.000	33.600	23.200
Práctico 07I Cerrado G	Postpago	64.000	52.000	33.600	23.200
Práctico 07I WB 12X12 Ce. G	Postpago	64.000	52.000	33.600	23.200
Rock Abierto 12X12 GSM	Postpago	64.000	52.000	33.600	23.200
SMS 350 07I Abierto G	Postpago	64.000	52.000	33.600	23.200
Cumbia 07I 12x12 Cerrado	Postpago	56.000	45.500	29.400	20.300
Especta 07I Offpeak12x12 Ce G	Postpago	56.000	45.500	29.400	20.300
Espectacular 07I Cerrado G	Postpago	56.000	45.500	29.400	20.300
Espectacular 07I WB 12X12 CeG	Postpago	56.000	45.500	29.400	20.300

Fresco 07I Cerrado G	Postpago	56.000	45.500	29.400	20.300
Ejec Corp. B Ce Esp 07I G	Sinergia	55.100	44.800	28.900	20.000
Ejecutivo Corp. B Ce 07I G	Sinergia	55.100	44.800	28.900	20.000
PLAN CORP. 750 MO CER ORI GSM	Sinergia	55.100	44.800	28.900	20.000
Pyme 470 07I G	Sinergia	55.100	44.800	28.900	20.000
Corporativo Especial 1518 Cerrado	Sinergia	55.100	44.800	28.900	20.000
Bolsa Empresarial 44.900 Abierto 07	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Bolsa Empresarial 57.400 Cerrado 07	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Bolsa Empresarial 72.400 Cerrado 07	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
CO.750 CER 2003 ORI GSM	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
CO.PYME 450 CER 2003 ORI GSM	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Corp 750 On Net Ce Esp GSM	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Corp.Especial 1000 Cerrado Ori GSM	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
CORP.PYME 130 AB 2003 ORI GSM	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Especial 300 Abierto Ori G	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Personal Corp B Ce 07I G	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Personal Corp B Ce Esp 07I G	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Personal Corp. A Ce 07I G	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Práct Corporativo A Ce 07I G	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Práctico Corp B Ce Esp 07I G	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Práctico Corp. B Ce 07I G	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Practico Corporativo A 07I G	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Practico Corporativo B 07I G	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Pyme 275 07I G	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Especial 479 Ilimitado Maestra	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Corporativo Especial 674 Cerrado	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Corporativo Especial 1066 Cerrado	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Corporativo Especial 1258 Cerrado	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Especial \$38.600 Ilimitado Maestra	Sinergia	49.000	39.800	25.700	17.700
Estud 07I Offpeak 12x12 Ce G	Postpago	44.000	35.700	23.100	15.900
Estudiante 07I Cerrado G	Postpago	44.000	35.700	23.100	15.900
Estudiante 07I WB 12X12 Ce. G	Postpago	44.000	35.700	23.100	15.900
Extremo 07I Cerrado G	Postpago	44.000	35.700	23.100	15.900
Joven 07I Cerrado G	Postpago	44.000	35.700	23.100	15.900
Plan Tecno Cerrado GSM	Postpago	44.000	35.700	23.100	15.900
Rock Cerrado 12X12 GSM	Postpago	44.000	35.700	23.100	15.900
DATOS 10 07I G	Datos	44.000	35.800	23.100	23.100
Generac 07I Off Peak Ab G	Postpago	35.600	28.900	25.000	12.900
Generación 07I Ab. Promo G	Postpago	35.600	28.900	25.000	12.900
Generación 07I Cerrado G	Postpago	35.600	28.900	25.000	12.900
Junior 07I Abierto G	Postpago	35.600	28.900	25.000	12.900
Junior 07I Cerrado G	Postpago	35.600	28.900	25.000	12.900
Plan Regueton Abierto GSM	Postpago	35.600	28.900	18.700	12.900
Plan Regueton Cerrado GSM	Postpago	35.600	28.900	18.700	12.900
Plan Unico Espectacular	Postpago	35.600	28.900	18.700	12.900
Plan Unico Bolero	Postpago	35.600	28.900	18.700	12.900
WB Generacion 07I Ce GSM	Postpago	35.600	28.900	25.000	12.900
CO.PYME 130 CER 2003 ORI GSM	Sinergia	33.700	27.300	17.700	12.200
Especial 300 Cerrado Ori G	Sinergia	33.700	27.300	17.700	12.200
Oro Corp. A Esp Ce Ori G	Sinergia	33.700	27.300	17.700	12.200
Pyme 140 Ori G	Sinergia	33.700	27.300	17.700	12.200
Corporativo Especial 499 Cerrado	Sinergia	33.700	27.300	17.700	12.200
DATOS 5 07I G	Datos	33.600	27.300	17.600	17.600
DATOS CORPORATIVOS 100 07I	Paquetes Datos	31.400	25.500	16.500	16.500
Plan Unico Rock	Postpago	24.000	19.500	12.600	8.700
DATOS CORPORATIVO 50 07I	Paquetes Datos	22.400	18.200	11.800	11.800
DATOS PERSONAL 20 07I	Paquetes Datos	17.600	14.300	9.200	9.200

DATOS CORPORATIVO 35 07I	Paquetes Datos	16.000	13.000	8.400	8.400
DATOS 3 07I G	Datos	14.400	11.700	7.600	7.600
DATOS PERSONAL 15 07I	Paquetes Datos	14.400	11.700	7.600	7.600
DATOS CORPORATIVO 20 07I	Paquetes Datos	11.200	9.100	5.900	5.900
DATOS PERSONAL 10 07I	Paquetes Datos	10.600	8.600	5.500	5.500
DATOS CORPORATIVO 15 07I	Paquetes Datos	9.600	7.800	5.000	5.000
DATOS PERSONAL 7 07I	Paquetes Datos	8.000	6.500	4.200	4.200
DATOS 1 07I G	Datos	7.200	5.900	3.800	3.800
DATOS CORPORATIVO 8 07I	Paquetes Datos	6.400	5.200	3.400	3.400
DATOS CORPORATIVO 5 07I	Paquetes Datos	4.800	3.900	2.500	2.500
DATOS PERSONAL 3 07I	Paquetes Datos	3.800	3.100	2.000	2.000

**ANEXO F**  
**FORMATO VISITA DOMICILIARIA**

<b>CONTROL (Marque "X" el tipo de Persona)</b>									
FECHA EN QUE SE REALIZO LA VISITA									
CONSECUTIVO									
<b>DATOS BASICOS</b>									
APELLIDOS					NOMBRES				
FECHA DE NACIMIENTO / CREACION (DD/MM/AA)					CC / NIT				
<b>DATOS DOMICILIO (Verificar y marcar con "X" si es CORRECTA O INCORRECTA, en caso de ser incorrecta ingresar la informacion real)</b>									
DIRECCION RESIDENCIA		TIEMPO HABITADO MESES <input type="text"/>		Marque "X" el tipo de VIVIENDA PROPIA <input type="checkbox"/> ARRENDADA <input type="checkbox"/> FAMILIAR <input type="checkbox"/>		ESTRATO <input type="checkbox"/>		TELEFONOS	
Marque "X" TIPO DE INMUEBLE CASA <input type="checkbox"/> APTO <input type="checkbox"/> LOCAL <input type="checkbox"/> FABRICA <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/>		Marque "X" SI LA DIRECCION ES CORRECTA O INCORRECTA CORRECTA <input type="checkbox"/> INCORRECTA <input type="checkbox"/>		CIUDAD		DPTO		BARRIO	
(EN CASO DE SER INCORRECTA LA INFORMACION REPORTADA, POR FAVOR DILIGENCIAR LA CORRECTA)									
DIRECCION RESIDENCIA					TELEFONOS				
<b>REFERENCIAS LABORALES</b>									
NOMBRE EMPRESA					TELEFONO 1		TELEFONO 2		EXTENSION/CELULAR
DIRECCION OFICINA			CIUDAD		DPTO		JEFE INMEDIATO		
MOTIVO DE RETIRO					INGRESOS MENSUALES		TIEMPO DE DESEMPEÑO		
NOMBRE EMPRESA					TELEFONO 1		TELEFONO 2		EXTENSION/CELULAR
DIRECCION OFICINA			CIUDAD		DPTO		JEFE INMEDIATO		
MOTIVO DE RETIRO					INGRESOS MENSUALES		TIEMPO DE DESEMPEÑO		
<b>REFERENCIAS (Marque "X" TIPO DE REFERENCIA) En caso de ser comercial, laboral, proveedor ingresar la CC/NIT</b>									
NOMBRES/RAZON SOCIAL		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
NOMBRES Y APELLIDOS (VECINO DE LA CASA DE AL LADO)		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	
		PERSONAL <input type="checkbox"/>		FAMILIAR <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>	
		COMERCIAL <input type="checkbox"/>		LABORAL <input type="checkbox"/>		PROVEEDOR <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>	